

**Topcu Katalin**

**A KULTURSTANDARD-KUTATÁS ELMÉLETE ÉS  
GYAKORLATA MAGYAR-OSZTRÁK MENEDZSER-  
INTERAKCIÓKBAN:  
EGY MAGYAR SZEMPONTÚ JELLEMZÉS**

**Vállalatgazdaságtan Intézet**  
**Döntéshelmélet Tanszék**

**Témavezető: Dr. Zoltayné Dr. Paprika Zita**

Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástani Ph.D Program

**A KULTURSTANDARD-KUTATÁS ELMÉLETE ÉS  
GYAKORLATA MAGYAR-OSZTRÁK MENEDZSER-  
INTERAKCIÓKBAN:  
EGY MAGYAR SZEMPONTÚ JELLEMZÉS**

*Ph.D értekezés*

**Topcu Katalin**

Budapest, 2005

# Tartalomjegyzék

<b>I.</b>	<b>A KULTÚRÁRA VONATKOZÓ ÉRTELMEZÉSEK .....</b>	<b>12</b>
I.1.	A kultúra értelmezés iskolái .....	12
I.2.	A pozitívista és interpretatív paradigmák a kultúra kutatásában .....	18
I.2.1.	Az interpretatív paradigma: a kultúra interpretatív értelmezése .....	20
<b>II.</b>	<b>A KULTÚRA KUTATÁSÁNAK MEGKÖZELÍTÉSEI .....</b>	<b>24</b>
II.1.	A kultúrakutatói megközelítések lehetséges tipizálási szempontjai .....	26
II.1.1.	Statikus vs. dinamikus kultúrakutatások .....	26
II.1.2.	A kultúra határainak eltérő értelmezései a kultúra kutatása során .....	27
II.1.3.	Az émikus vs. étikus irányultságú kultúrakutatások .....	28
II.1.4.	Univerzalizmus vs. relativizmus .....	32
II.1.5.	Egy kultúrán belüli (etnografikus), Kultúra összehasonlító (cross-cultural) vs. interkulturális kutatások .....	35
II.1.6.	A kulturális különbségek alapértelmezése: konfliktusforrás vagy lehetőség? .....	37
II.2.	Kultúrakutatói modellek .....	41
II.2.1.1.	A kultúraösszehasonlítások kultúradimenziós hagyománya .....	42
II.2.1.1.1	A kétpólusú kultúradimenziós gondolkodástól való elmozdulási kísérletek .....	45
II.2.1.1.1.1	A kulturális értelemadás modellje (Cultural Sensemaking Modell) .....	45
II.2.1.1.1.2	Trompenaars-Hampden-Turner kultúramodellje .....	47
II.2.1.1.1.3	A GLOBE-kutatás .....	47
II.2.1.2.	Cselekvéseméleti kultúrakutatások (action theory approach) .....	48
II.3.	A vezetés és szervezés terén végzett kultúrakutatói megközelítések összefoglalása .....	51
<b>III.</b>	<b>A KULTURSTANDARD-KUTATÁS .....</b>	<b>53</b>
III.1.1.	A klasszikus kulturstandard-kutatás bemutatása .....	53
III.1.1.1.	Interkulturális kutatási alaphelyzet .....	54
III.1.1.2.	A kulturstandard-kutatás kultúráképe – a kulturstandardok definiálása .....	57
III.1.1.3.	Cselekvésorientáció .....	61
III.1.1.4.	Kvalitatív kutatási módszer .....	62
III.1.1.4.1	A kulturstandard-módszer lépései .....	65
III.1.2.	A kulturstandard-kutatás kettős (pozitívista/interpretatív) jellege és az interpretatív "újraértelmezés lehetősége	74
III.1.2.1.	Interpretatív/pozitívista elemek a kulturstandard-kutatás kultúráképeben .....	79
III.1.2.2.	Interkulturális vs. kultúraösszehasonlító kutatás .....	80
III.1.2.3.	A retrospektivitás .....	81

III.1.2.4.	A cselekvés mint elemzési egység .....	83
III.1.2.5.	Kulturstandardok vagy kultúradimenziók? .....	88
<b>IV.</b>	<b>KUTATÁSI CÉL ÉS KIINDULÓ KUTATÁSI KÉRDÉS .....</b>	<b>95</b>
IV.1.	Kutatási célok.....	95
IV.2.	Alkalmazott kultúrafelfogás.....	100
<b>V.</b>	<b>A KUTATÁS MÓDSZERTANA .....</b>	<b>102</b>
V.1.	Kutatói szerepdefiníció.....	106
V.2.	Vizsgálati egység és mintaválasztás .....	108
V.3.	Adatgyűjtés: kvalitatív interjúk .....	114
V.4.	Adatelemzés .....	118
V.5.	A kutatás minősége, értékelhetősége .....	122
<b>VI.</b>	<b>AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEI .....</b>	<b>123</b>
VI.1.	A megkérdezett magyar menedzserek alapértelmezési keretének jellemzői.....	125
VI.1.1.	Földrajzi és pszichológiai közelségérzet az osztrákokkal kapcsolatban .....	125
VI.1.2.	Versengésérzet.....	126
VI.1.2.1.	A versengés, mint a megkérdezett ausztriai magyar menedzserek értelmezési kerete .....	127
VI.1.2.2.	A versengés, mint a megkérdezett magyarországi magyar menedzserek értelmezési kerete .....	129
VI.2.	A magyar-osztrák menedzser interakciók magyar szempontú kulturstandardjai.....	131
VI.2.1.	Trükkös" leleményesség .....	132
VI.2.2.	Mérsékelt szabályorientáció.....	138
VI.2.3.	Mérsékelt önbizalom .....	146
VI.2.4.	Kapcsolatorientáció .....	153
VI.2.4.1.	Tegezés mint a közelség" kifejező formája .....	155
VI.2.4.2.	Diffúzió .....	158
VI.3.	A kulturstandardok cselekvési relevanciája: A problémamegoldás, tervezés .....	161
VI.4.	A feltárt kulturstandardok összefoglalása.....	167
<b>VII.</b>	<b>A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZESÍTŐ ÉRTÉKELÉSE .....</b>	<b>170</b>

<b>VII.1.</b>	<b>A kutatási eredmények általánosíthatóságáról .....</b>	<b>170</b>
VII.1.1.	Jelen kutatási eredmények a vonatkozó kutatások tükrében .....	170
VII.1.2.	A kulturstandard-módszer révén feltárt, a kultúradimenziós kutatásokhoz viszonyított többletinformációk .....	176
VII.1.3.	A kulturstandard-módszerrel kapcsolatos felismerések – a módszer alkalmazására vonatkozó megállapítások .....	179
VII.1.3.1.	Kapcsolódó jövőbeli kutatási perspektívák kijelölése .....	181
<b>VIII.</b>	<b>IRODALOMJEGYZÉK .....</b>	<b>185</b>

## Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A kultúra főbb értelmezési iskolái és jelentősebb képviselői.....	18
2. táblázat: A pozitivista/funkcionalista és interpretatív kutatási megközelítések közötti alapvető különbségek (Forrás: Schultz/Hatch 1996:537) .....	19
3. táblázat: A vezetési -és szervezet-irodalomban hivatkozott kultúradimenziók (Forrás: Osland/Bird 2000, Darlington 1996:38, Schneider/Barsoux 1997:43). ....	44
4. táblázat: A kulturstandard-kutatás és a kultúradimenziós kutatás közötti fő különbségek.....	54
5. táblázat: Különbségek a kulturstandard-kutatás pozitivista és interpretatív értelmezése között .....	78
6. táblázat: A kutatási minta jellemzői .....	113
7. táblázat: A "trükkösség feltárt jelentéstartalmai .....	137
8. táblázat: A szabály, illetve szabálykövetés feltárt jelentéstartalmai.....	146
9. táblázat: Az önbizalom feltárt jelentéstartalmai.....	153
10. táblázat: A kapcsolatorientáció feltárt jelentéstartalmai.....	161
11. táblázat: Osztrák és magyar kulturstandardok összehasonlítása vonatkozó kutatási eredmények alapján (Forrás: Brück/Kainzbauer <a href="http://www.sses.se/public/events/euram/complete_tracks/east_west_best/brueck_kainzbauer.pdf">http://www.sses.se/public/events/euram/complete_tracks/east_west_best/brueck_kainzbauer.pdf</a> ).....	172
12. táblázat: Ausztria és Magyarország társadalmi kultúradimenzió (tényleges) értékei (zárójelben az ország- klaszterek (germán és kelet-európai) átlagértékei). (Forrás: Bakacsi és mások 2002, 76., Szabó és mások 2002, 63.).....	173

## Ábrák jegyzéke

1. ábra: Kapcsolat a kultúra összehasonlító pszichológia, az általános pszichológia és a populációs szintű diszciplínák között (Berry és mások (1982: 7) alapján) .....	25
2. ábra: A kultúrakutatók étikus és émiikus megközelítései (Feichtinger 1997:107 alapján).....	32
3. ábra: A kulturális különbségek létre, azok feltárására vonatkozó nézőpontok ( Nguyen 2003, Segall és mások 2003 alapján) .....	34
4. ábra: Interkulturális interakció helyzetek mint konfliktushelyzetek (Kappe 1996:29 alapján).....	39
5. ábra: A kulturális különbségek kezelésének két lehetséges stratégiája az interkulturális interakciók során (Forrás: Adler 1980, Thomas 1993, Moran /Harris 1982 és Krewer 1996:154).....	41
6. ábra: A tükör-kulturstandard-kutatás.....	92
7. ábra: A kutatás menete .....	105
8. ábra: Az interkulturális találkozások személy- csoportközi és interkulturális szintjei.....	121
9. ábra: A döntéshozatali folyamat fázisainak hagyományos, univerzálisnak tekintett sorrendje (Forrás: Schramm-Nielsen 2001:408.) .....	162
10. ábra: A feltárt kulturstandardok és a köztük lévő főbb kapcsolatok.....	169



## Bevezetés

Jelen disszertáció középpontjában egy Magyarországon kevésbé ismert kultúrakutatói módszer áll. Ez a módszer az Alexander Thomas (1988, 1991, 1993, 1996, 1998) német ipar- és kultúra-pszichológus nevéhez fűződő *kulturstandard-módszer*, mely napjainkra a német nyelvű akadémiai körökben egyre gyakrabban tárgyalt és alkalmazott kultúra összehasonlító módszerre nőtte ki magát.

Disszertációm kiemelt célja, hogy a kulturstandard-kutatás elméleti feltevéseit és módszertani sajátosságait alaposan körüljárja, s az azokban fellelhető kettősséget bemutassa. Kettősség alatt a kulturstandard-kutatás paradigmátikus kettősségét, azaz a pozitívista és az interpretatívista paradigma vonásainak egyidejű jelenlétét értem (ld. Dunkel/Mayrhofer 2001, Romani/Topcu/ Primecz 2004). Mivel a vezetési- és szervezési kultúra kutatásában napjainkban legelterjedtebb a kultúradimenziók feltárásán alapuló, kvantitatív kutatási megközelítés, kézenfekvő volt számomra a kulturstandard-módszer kultúradimenziós kutatási módszerrel történő összehasonlításán keresztül bemutatása. Ezt annál is inkább alkalmas megközelítésnek érzem, mivel Thomas a kulturstandard-módszert a kultúradimenziós kultúrakutatói megközelítések egy lehetséges alternatívájaként jellemezte. Meglátásom szerint a kulturstandard-kutatás nem alternatíváját, hanem fontos kiegészítő kutatási megközelítést képezi a kultúradimenziós kutatási módszereknek. A kulturstandard-kutatás és kultúradimenziós kutatási megközelítések összehasonlítása révén azt mutatom be, hogy a kulturstandard-kutatás eredetileg kvalitatív-interpretatív irányultságú módszere a módszer követőinek alkalmazásában (ld. pl. Fink/Meierewert 2001, Meierewert/Horváth-Topcu 2001, Fink és mások 2004) pozitívista értelmezést kapott, melynek révén a kulturstandard-módszerben rejlő számos elemzési lehetőség kiaknázatlan maradt.

Empirikus kutatásom fő célja, hogy a kulturstandard-kutatás kvalitatív-interpretatív alkalmazása során ezen kiaknázatlanul hagyott elemzési lehetőségekre fókuszáljak. Magyar-osztrák menedzser interakciókban résztvevő magyar, illetve osztrák menedzserekkel folytatott narratív interjúk kvalitatív-interpretatív elemzése révén a magyar-osztrák menedzser interakciók magyar szempontú jellemzését adom, mely magában foglalja:

1. a magyar-osztrák menedzser interakciók magyar szempontú kulturstandardjainak, illetve
2. a magyar-osztrák menedzser interakciók, mint interkulturális interakciók sajátos jellemzőinek (a kultúrák találkozása révén azok egymásra hatásának) feltáró elemzését.

A disszertáció módszertani irányultságából adódóan a kulturstandard-módszer kvalitatív-interpretatív alkalmazása révén elért konkrét kutatási eredményeken túl fontos kutatási eredménynek tekintem a

kulturstandard-módszer kettős paradigmátikus irányultságára vonatkozó gondolataim rendszerezett formában történő összegzését, illetve a kulturstandard-módszer gyakorlati alkalmazásával és univerzális alkalmazhatóságával kapcsolatos – konkrét kutatási tapasztalatokon alapuló - megállapításaimat.

### *A disszertáció felépítése*

Az *első fejezet* a kultúra létező értelmezési iskoláit mutatja be. A kultúraiskolák tárgyalása fontos alapot teremt a kulturstandard-kutatás mögöttes kultúraképének elemzéséhez, s az abban rejlő kettős értelmezési lehetőségek tárgyalásához. A kultúra értelmezési iskoláinak bemutatása után a kutatási téma szempontjából kiemelten fontos két paradigma, a pozitívista és az interpretatív paradigma jellemzését adom – utalva arra, hogy a kutatók paradigmátikus irányultsága hogyan befolyásolja a kultúrára vonatkozó értelmezések jellegét.

A *második fejezet* a kultúrakutatás különböző megközelítéseit tárgyalja. Kihangsúlyozandó, hogy azokat nem a teljesség igényével tárgyalom. Mivel empirikus kutatásom magyar és osztrák menedzserek interakcióinak elemzését foglalja magában, a disszertáció elméleti összefoglaló részében a hangsúly az ún. *pszichológiai irányultságú* modellekre esik, melyek induktív logikára épülnek. Az induktív, pszichológiai irányultságú modelleknek olyan lehetséges tipizálási szempontjait mutatom be, amelyek egyben azok paradigmátikus irányultságára vonatkozóan is informáló jellegűek. Bemutatom továbbá a kulturstandard-kutatás értelmező-értékelő bemutatásához fontos alapokat jelentő kultúrakutatási modelleket. Itt főleg azokra a modellekre fókuszáltam, amelyek a hagyományos kultúradimenziós gondolkodástól való elmozdulási kísérletként értelmezhetők.

A *harmadik fejezetben* disszertációm központi témáját, a kulturstandard-kutatást mutatom be. A bemutatásnál nagy hangsúlyt helyezek a kulturstandard-kutatás hagyományos kultúradimenziós kultúrakutatási módszerekhez viszonyított eltérő sajátosságaira. A fejezet további részében kifejtem, hogy mit is értek a kulturstandard-kutatás kettős jellege alatt. Bemutatom, hogy a kulturstandard-kutatás napjainkban megfigyelhető alkalmazása egyértelműen a pozitívista értelmezés irányába vitte el a módszert. Ezután kiemelem a kulturstandard-módszer kvalitatív-interpretatív értelmezését, s alkalmazását lehetővé tévő jellemzőit, s amellet érvelek, hogy a kulturstandard-módszer a kvalitatív-interpretatív értelmezés révén a kultúradimenziós módszerekhez képest az interkulturális interakciókra vonatkozóan fontos kiegészítő eredményekkel szolgálhat.

A *negyedik fejezet* az empirikus kutatás céljait írja le. Empirikus kutatásom a kulturstandard-módszer kvalitatív-interpretatív irányultságú alkalmazására vonatkozó "kísérletként tekinthető. Huzamosabb ideig tartó magyar-osztrák menedzser interakciók magyar résztvevőivel folytatott narratív interjúk elemzése révén azt szerettem

volna feltárni, hogy a megkérdezett magyar menedzserek milyen típusú kulturális eredetűnek vélt kritikus interakciókat éltek át osztrák partnerükkel. A feltárás során az interjúalanyok saját értelmezéseit, interpretációit gyűjtöttem arra vonatkozóan, hogy mire vezethetők vissza az általuk átélt kritikus interakciós szituációk. Különös hangsúlyt helyeztem a magyar menedzserek kulturális önképeinek, idegenképeinek (osztrákokról alkotott képeinek), és metaképeinek feltárására. A kutatás kifejezetten dinamikus orientációjából adódóan kíváncsi voltam arra, hogy ezek a feltárt képek mennyire tekinthetők stabilnak, illetve a tartós bikulturális interakciók révén változóknak.

*Az ötödik fejezet* a kutatás módszertanát írja le, melyben különös hangsúlyt helyeztem a kutatói szerepdefiníció egyértelművé tételére, s az interjúk szövegének elemzésénél használt módszerekre, eljárásokra. A kvalitatív kutatások egyik fontos validitási kritériuma ugyanis az alkalmazott adatelemzési eljárások pontos leírása.

*A hatodik fejezet* a kutatás eredményeit mutatja be. A magyar menedzserek által észlelt magyar-osztrák kulturális különbségeken kívül feltártam a magyar menedzserek alapértelmezési keretének elemeit. A kutatási eredmények összefoglalásánál törekedtem az általam feltárt viszonylagos önképek, idegenképek és metaképek minél egyértelműbb elválasztására, azok egymás közti viszonyának egyértelművé tételére.

*A hetedik fejezet* a kutatási eredmények összesítő értékelését adja. Ennek során saját kutatási eredményeimet a vonatkozó kutatások tükrében vizsgálom újra, illetve összesítem mindazon pótlólagos ismereteket, amelyeket a kulturstandard-módszer kvalitatív-interpretatív alkalmazása révén nyertem. Megjelöltem továbbá néhány témát, területet, amelyekre vonatkozóan későbbi kutatások keretében szeretnék választ kapni.

## **Intermezzo, avagy a kutató személyes háttere**

Kutatóként nem a magyar-osztrák interakciók – mint társadalmi folyamatok – „objektív leírására törekedtem. A „látszólag objektív helyzetek sokszor egymástól igencsak eltérő, szubjektív észleléseinek, értékeléseinek eltérése olyan téma, amely igen régóta foglalkoztat. Ezzel kapcsolatos döntő élményszerzéseim kezdeti időpontját 1994. szeptemberére datálom, amikor Ausztriába érkeztem, hogy egyetemi tanulmányaimat ott folytassam. Ekkor vette kezdetét a számomra máig is tartó interkulturális utazás – szakmai és magánéletem azóta is az interkulturális (bikulturális) interakciók mindennapos színterévé vált. Az Ausztriában eltöltött négy év alatt tapasztalatokat szereztem arra vonatkozóan, hogy milyen aspektusokban is gondolkodhat máshogy két ember - nemcsak abból az általános tényből kifolyólag, hogy eltérő személyiség, hanem azért is, mert eltérő kultúrában szocializálódott. Ausztriában élő és tevékenykedő egyénként először osztrák-magyar interkulturális interakciók kritikus interakciós helyzeteit éltem át, majd magánéletem (semmilyen prognosztikai módszer

segítségével előre nem jelezhető) alakulása révén rádöbbsentem, hogy mennyire más típusú kritikus interakciós szituációkat élek meg egy harmadik (a török) kultúra képviselőivel. (Ezen kultúra képviselőivel mindmáig napi bikulturális interakciókban élek, sőt időközben abba a szerencsés helyzetbe kerültem, hogy figyelemmel kísérhetem lányaim adaptív értékrendjének kialakulási folyamatát is, amely egyszerre ötvözi a magyar és a török orientációs rendszer sajátosságait.) Ilyen előmenetel után szinte magamhoz vonzottam a Bécsi Közgazdaságtudományi Egyetem (Wirtschaftsuniversität Wien) Európai Kutató-Tanszéke (Forschungsinstitut für Europafragen) által meghirdetett diplomamunka-témát, mely a magyar és az osztrák menedzserek bikulturális együttműködésének sajátosságait hivatott feltárni a kulturstandard-módszer segítségével. Akkoriban még csak ízelgettem a módszert és mögöttes elméletét, s így visszatekintve, ez az ízelgetés igencsak pozitívista-funkcionalista módon történt. Azóta sokat olvastam, láttam, hallottam, tapasztaltam, s a disszertáció írásának kapcsán jó érzés volt visszatérni a diplomamunkában elkezdett kutatási témához - immáron kvalitatív-interpretatívabb szemmel körbejárva azt.

A diplomamunka írása óta eltelt hét év nemcsak szakmai szempontból jelent számomra fontos tanulási folyamatot. A női kutatók többségének szükségszerűen megküzdendő harcát én is megvívám, hiszen meg kellett tanulnom a "kutatói-én és az "anyai-én összeegyeztetését.

## **Köszönetnyilvánítás**

E helyütt szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik ebben a kutatói téma és egyúttal saját magam megismerésére irányuló folyamatban energiát, időt nem sajnálva kitartóan támogattak. Elsőként témavezetőmnek, Zoltayné Paprika Zitának szeretnék köszönetet mondani, aki mindvégig töretlenül bízni tudott bennem (akkor is, amikor ez néhányszor nehéznek bizonyult). Véleményét, meglátásait mindig úgy mondta el, hogy azoknak saját gondolatrendszerembe történő beépítésére ösztönzött. A legfontosabb "válságos pillanatokban mindig segítségemre volt és erősítette önbizalmamat.

Primecz Henriettnek szeretném megköszönni, hogy a kutatási témámmal való találkozásának első pillanata óta teljes válszélességgel mellettem állt. Nagy szerepe volt kutatási témám elméleti elmélyítésének alakításában, rendületlenül kitartásra biztatott, s saját szakmai igényességével, elhivatottságával példa értékű "mintát állított fel számomra. Külön örömmel tölt el, hogy általa megismerkedhettem Laurence Romanival, s készülő közös publikációnk kapcsán együtt dolgozhatunk.

Kutatásom kapcsán további fontos találkozás volt Szalay Györgyivel való találkozásom. A kulturstandard-módszerrel kapcsolatos közös érdeklődésünk hamar megteremtette az azóta fennálló munkakapcsolat szilárd

alapjait. Sokat gondolkodunk, dolgozunk együtt, s főképp: tervezzük a jövőbeni közös kutatásainkat. Jó érzés valakivel együtt dolgozni, akivel a témát illetően "fél szavakból is megértjük egymást.

Szeretném megköszönni Domonkosi Ágnesnek, hogy beszélgetéseink révén tágitotta elemzési perspektíváimat.

Hálás köszönet közvetlen kollegámnak, Gáspár Juditnak a sok beszélgetésért, olvasásért, segítségért és megértéséért! További kollegáim közül köszönettel tartozom Gelei Andrásnak és Bokor Attilának. A velük való beszélgetések inspiráló hatása mindvégig jelezte számomra, hogy kutatóként milyen szintre is kell majd eljutnom. Takács Sándort nemcsak a disszertáció-tervezet opponensi véleményéért illeti köszönet, hanem a disszertáció utolsó szakaszában nyújtott segítségéért, bölcs meglátásaiért. Köszönet Heidrich Balázsnak, Pataki Györgynek, Matolay Rékának és Wimmer Ágnesnek "lényegre-terelő meglátásaikért, őszinteségükért, s biztatásaikért.

Külön köszönet illeti Stefán Irént. Nemcsak azért, mert a magyar nyelvű interjú-leiratokat ő készítette el, hanem azért, amiért az interjúk szövegével kapcsolatos lelkesedése az én kutatási témával kapcsolatos lelkesedésemet is "szinten tartotta. Nyitrai Zsuzsának köszönöm, hogy bokros teendői mellett segített a disszertáció végső formájának kialakításában.

Köszönet Balaton Károlynak, aki maximális türelmet és megértést tanúsított felém.

Külön köszönet illeti interjúalanyaimat, akiket feléjük tett bizalmassági nyilatkozatom miatt név szerint nem nevezhetek meg. Köszönöm, hogy időt szántak az átlagban 1,75 óra hosszúságú interjúkra, illetve az azutáni pontosító-értelmező beszélgetésekre és lelkesedést mutattak a téma irányában. Remélem a disszertáció empirikus részének olvasása élményt fog jelenteni számukra.

Természetesen a legnagyobb köszönet családomat illeti, akik szó szerint elviselték a disszertáció írásának hosszú hónapokig-évekig tartó, euforikus és depressziós hangulatokkal teli időszakát. Szüleimnek külön köszönöm a sok gyerekfelügyeletet és "háttérmunkát, melynek révén biztosították a "családellátás egyébként sokszor akadozó feltételeit. Férfjemnek azt a rendületlen bizalmat és türelmet köszönöm, amivel a sok munkával teli esték, éjszakák és hétvégék iránt viseltetett, illetve azt, hogy gondolkodásmódja, követett magatartásmintái révén folyamatosan "figyelmeztetett a világra vonatkozó alapfeltevések kulturálisan befolyásolt természetére. Legfőképpen pedig lányaimnak, Adának és Benginek szeretnék köszönetet mondani, akik "beleszülettek a

disszertáció-írás folyamatába és – bár nemigen tudták pontosan, hogy mit jelent - hamar megtanulták azt a mondatot, hogy “anya elment dolgozni.

## I. A KULTÚRÁRA VONATKOZÓ ÉRTELMEZÉSEK

A vezetés-szervezés kutatásban alkalmazott kultúrakutatói megközelítések tárgyalása előtt szükség van azok mögöttes előfeltevéseiről, azaz a kultúra értelmezéséről ími.

Habár a kultúra kutatása nagy múltra tekint vissza, s a társadalomtudományok számos alterültén számít fontos kutatási területnek, mégsem létezik semmilyen általánosan elfogadott kultúra-definíció. Ennek oka részben pontosan abban a tényben rejlik, hogy túl sok tudományterület számára releváns fogalomról van szó, s éppen ezért definiálása többnyire a konkrét tudományterületről, a kutatási céltól, illetve a kutató paradigmatis irányultságától függően alakul. A kultúra összehasonlító és interkulturális kutatásokban a kultúra sokszor egy feltáratlan jelentésű, mindent magában foglaló, bizonytalan képződményként jelenik meg (Alvesson 2000).

Az alábbiakban a kultúrára vonatkozó értelmezési iskolákat összegzem. Ez az alfejezet fontos kiinduló alapot jelent a későbbiekben bemutatandó kultúrakutatói megközelítések értelmezéséhez, elemzéséhez.

### I.1. A KULTÚRA ÉRTELMEZÉS ISKOLÁI

A kultúra iránt folyamatosan növekvő tudományos érdeklődést a kultúrára vonatkozó definíciók egyre bővülő halmaza is jelzi. Tylor 1871-es kultúra-definíciója egészen 1903-ig egyeduralkodó volt, azután 1903 és 1916 között már hatféle kultúraértelmezés született. A kultúra-definíciók száma 1920 és 1940 közöttre 56-ra növekedett, a negyvenes években pedig legalább 100 féle definíciót adtak közre (Nguyen 2003). A kulturális kutatásokban sokat idézett Kroeber és Kluckhohn szerzőpáros 1952-ben már több mint 160 kultúra-definíciót gyűjtött össze. Kifejezetten a vezetés-szervezés területére vonatkoztatva Allaire és Firsirotu (1984) készített összefoglalást a különböző kultúraértelmezésekről.

A kultúra értelmezésekor az egyik kritikus pont az arra vonatkozó állásfoglalás, hogy vajon a kultúra saját jogán, objektív módon, egyfajta esszenciaként és viselkedési kontextusként létezik-e vagy pedig csak a tagjai illetve a megfigyelő által kialakított absztrakcióban, az emberek által dolgokhoz, eseményekhez hozzárendelt jelentésekben, szimbólumokban érhető tetten (Berry 1993:264, Nguyen 2003). A kultúra saját jogán létezése mellett érvel például Kroeber, amikor azt saját törvényszerűségekkal rendelkező, s a tagjaitól függetlenedő, szuperorganikus entitásként határozza meg. A hetvenes évektől kezdve folyamatosan megfigyelhető a kultúra kívül található jellegének hangsúlyozásáról a belül található kultúraértelmezés felé történő elmozdulás, miszerint a kultúra szubjektív jelentés-hozzárendelések és eszmék által ragadható meg legjobban.

A kultúra kívül található jellegét leginkább az ún. *szociokulturális iskola* képviselői vallják, akik szerint a kultúra a társadalmi rendszer része, s az emberi viselkedésben, életmódban és a viselkedés termékeiben (products of behaviour) manifesztálódik (Allaire/Firsirotu 1984). Herskovits (1948 – idézi Nguyen 2003: 18) kultúradefiníciója, miszerint a kultúra a környezet ember alkotta része, jellegzetesen a szociokulturális iskola gondolatvilágát tükrözi. A szociokulturális iskolán belül megkülönböztethető a *statikus (szinkronikus)* iskola, mely a kultúra egy bizonyos időben és helyen történő vizsgálatára helyezi a hangsúlyt, illetve a *dinamikus (diakronikus)* iskola, mely az idődimenzió figyelembevétele révén az egyes kultúrák fejlődési folyamatának vizsgálatát végzi (Allaire/Firsirotu 1984). A statikus iskolán belül további két csoport létezik: a *funkcionalisták* és a *strukturális-funkcionalisták* tábor. A funkcionalisták abból indulnak ki, hogy a valóságban minden objektumot annak végső felhasználási módja alapján értelmezzük (Alasuutari 1995)<sup>1</sup>. A kultúra tehát – sok más kontextus-tényező (pl. személyiségjegyek, ökológiai és szociálpolitikai tényezők) mellett – az emberi gondolkodásra és viselkedésre egyirányban ható tényező. A kultúra (mint előzmény) és a viselkedés (mint következmény) kapcsolatával összefüggésben többféle felfogás létezik, melyek a kultúra viselkedést befolyásoló természetének közvetlenségére/közvetettségére vonatkozó feltételezésükben térnek el egymástól (ld. erről bővebben Lonner/Adamopolous 1997). Ezen eltérésektől eltekintve abban mindegyik funkcionalista felfogás azonos, hogy a kultúrát egyfajta esszenciaként kezelve olyan kulturális jellegzetességeket felmutató alapfeltevések és hiedelmek után kutatnak, amelyek a tudatalattiból befolyásolják az adott kultúra képviselőit (Schein 1985). Értelmezésük szerint a kultúra a magától értetődő feltevések, értékek, normák, átörökölt szocializációs sémák viszonylagosan állandó, homogén, belső konzisztenciával rendelkező rendszere, amelynek hatása van az egyéni gondolkodásmódra és viselkedésre. Ebben a felfogásban tehát a kultúra egy olyan statikus képződményként jelenik meg, amelybe egy adott közösség tagjai beletartoznak (Soderberg/Holden 2002). Azt alapfeltevés az, hogy a kultúrának létezik egy bizonyos alkotóelem-halmaza (értékek, normák, hiedelmek, szocializációs sémák stb.), amely generációról-generációra adódik át, s ezért időben hozzávetőlegesen változatlan formában van jelen az adott kultúra képviselőiben. Ez a hagyományozás egy sajátos tanulási folyamatot takar, amelyet kulturális szocializációnak vagy enkulturációnak nevezünk. A kultúra statikus jellegére összpontosító értelmezés legnagyobb hiányossága, hogy nem tematizálja az emberi viselkedés kultúrára tett hatását, tehát azt, hogy a kultúra tagjai maguk is alakítják a kultúrát (Nguyen 2003). (Többek között ez az a pont, amelyre a kultúra – később tárgyalandó - interpretativista értelmezése épül.)

A szociokulturális iskola dinamikus vonulatának másik nagy elméleti csoportosulását a *strukturális-funkcionalista* iskola képviselői alkotják, akik a kultúrát olyan alkalmazkodási mechanizmusként képzelik el, melynek révén

---

<sup>1</sup> Malinowski - a funkcionalisták korai, klasszikus antropológus-képviselőjeként - a kultúrát egy olyan instrumentális rendszerként képzelte el, amely az egyén környezeti boldogulását teszi lehetővé annak érdekében, hogy szükségleteit kielégítse (Allaire/Firsirotu 1984).



emberek csoportjai rendezett közösségekben társadalmi életet képesek élni (Allaire/Firsirotu 1984, Nguyen 2003). A társadalmi életben való részvételhez szükséges alapvető mentális jellemzők, értékek, hiedelmek és szokások elsajátítási mechanizmusai értendők tehát kultúra alatt. A kultúra ebben a felfogásban a struktúrával rendelkező társadalmi rend elemeként jelenik meg.

A szociokulturális iskola dinamikus vonulatát az *ökológiai alkalmazkodás iskola* (ecological adaptations) és a *társadalomtörténeti* (historical-diffusionist) iskola. Az előbbi szerint a kultúra nem más mint társadalmilag közvetített viselkedésminták összessége, amelyek az emberi közösségek ökológiai környezetéhez történő kapcsolódását szolgálják. Továbbá, a szociokulturális rendszerek és környezetük folyamatosan, s kölcsönösen hatnak egymásra. A társadalomtörténeti iskola képviselői (pl. a már említett Kluckhohn és Kroeber) a kultúrát olyan időleges, interaktív, szuperorganikus és autonóm képződményként definiálják, amely történelmi körülmények és folyamatok révén alakult ki.

Mindezen gondolatok iskolákhoz képest nagy változást eredményezett a kultúra belülről helyezése, melynek következtében a figyelem középpontjába az emberek fejében meglévő eszmék, elképzelések fogalmi struktúrája, rendszere került. A szociokulturális iskola képviselőivel ellentétben ez az iskola a kultúrát egyfajta gondolatok vagy eszmerendszerként képzelel el (ezért a továbbiakban az *eszmerendszer-iskola* kifejezést használom). Habár ez az iskola sem mutat egységes képet, abban a vonatkozásban képviselőinek mindegyike egyetért, hogy a kulturális és társadalmi szférák különválasztandó, (ám egymással mégis összefüggő) szférák. A szociokulturális iskolával ellentétben az eszmerendszer-iskola képviselői szétválasztják a társadalmi és a kulturális szférát: a kultúrát szubjektív valóságként, egyfajta eszmerendszerként fogják fel, a társadalmi szférát pedig a valóság objektív részeként. A kultúrára mint eszmék, értékek, hiedelmek, attitűdök, szabályok vagy normarendszerek egységére tekintenek, s nem mint a társadalmi struktúra egyik elemére (Barinaga 1998:5). Attól függően, hogy a kutatók a kultúrát hová helyezik, két nagy (s magában véve nem egységes) elméleti tábor figyelhető meg az eszmerendszer iskolán belül (Allaire/Firsirotu 1984). Az egyik iskola szerint (melyhez a kognitív, a strukturalista és a kölcsönös egyenérték (mutual equivalence) iskola képviselői tartoznak) a kultúra tulajdonképpen a kultúra képviselőinek elméjében található. A másik iskola pedig az elme által létrehozott szimbólumokban és jelentésekben látja a kultúra lényegét.

A *kognitív iskola* képviselői vallják, hogy a kultúra nem más, mint egyfajta tudásrendszer, illetve az észlelés, meggyőződés, értékelés és cselekvés standardjainak összessége. Goodenough meghatározásában: "A kultúra, mint az emberi tanulás eredménye, azokból a módozatokból áll, amelyek segítségével az emberek a való világgal kapcsolatos tapasztalataikat rendszerezik" (idézi Allaire/Firsirotu 1984:219). A kognitív iskola képviselőinek figyelme tehát elsősorban a tudás struktúráinak, a mentális térképeknek a feltárására irányul.

A kölcsönös egyenérték iskola képviselői a kultúrát szintén standardizált kognitív folyamatokként értelmezik, az annak céljára vonatkozó feltevést tekintve azonban különböznek a kognitív, illetve strukturalista iskolától. Míg az utóbbi két iskola képviselői a kultúra funkcióját az egyén környezetben való boldogulásának, illetve a társadalmon belüli teljesítményének lehetővé tételében látják, a kölcsönös egyenérték iskola képviselőinek értelmezésében a kultúra az egyének társadalmi integrálódásának eleme, mely a társadalom tagjai számára egyfajta keretfeltételt teremt egymás viselkedésének előrejelzéséhez. A kognitív folyamatok az emberek közötti interakciók kölcsönös előrejelzésének és az összehangolt viselkedés általános keretét hozzák létre (Allaire/Firsirotu 1984). A kölcsönös egyenérték iskola tehát annak az implicit szerződésnek a vizsgálatára koncentrál, amely a kultúra tagjai által képviselt sokszínű hiedelem-, és értékvilág közös nevezőre hozatalát teszi lehetővé (Allaire/Firsirotu 1984). Az iskola tipikus képviselőinek Gudykunst és Kim (1997) tekinthetők, akik kommunikációs modelljükben kifejtik, hogy a kultúra egyfajta fogalmi szűrőként behatárolja az üzenetek sugárzásánál és interpretálásánál figyelembe vehető viselkedési/értelmezési alternatívák körét. Ennek eredményeként vagyunk képesek előrejelzéseket megfogalmazni az idegenek kommunikációs viselkedésünkre adott reakcióira vonatkozóan. A figyelem középpontjába a kulturális normák és vezérfonalak, a társadalmi szerződések és viselkedési szabályok kerülnek (Barinaga 1998). T. Hall (1960) is ezen kulturális irányelvek fontosságára utal, amikor megjegyzi, hogy a kultúra olyan viselkedési mintákban érhető tetten, amiket az adott kultúrához tartozók magától értetődőnek tekintenek. Kifejti, hogy ezen viselkedésminták akkor válnak egyértelműen láthatóvá, amikor egy kulturális közösségben egy olyan kívülálló személy jelenik meg, aki a közösség tagjaitól eltérő kulturális normák alapján cselekszik. A kívülálló ugyanis a közösség tagjai által elfogadottól eltérő viselkedési normák alapján próbál kapcsolatba lépni a helyiekkel, és ilyenkor akaratlanul megsérti, frusztrálja vagy éppen szórakoztatja őket.

A kognitív iskola képviselőivel szemben a *strukturalisták* különbséget tesznek a kulturális manifesztációk és az elme tudatalatti folyamatai között (Nguyen 2003). Az előbbi minden kultúrában más formát ölt, tehát relatív fogalom, az utóbbi pedig univerzális, tehát minden kultúrában azonos. A strukturalisták fontos alapfeltevése, hogy a kulturális manifesztációk csak a felszínen különböznek, az azokat létrehozó emberi elme viszont mindig egyfoma elvek alapján működik. A kultúra tehát a strukturalistáknál is az emberi elme terméke. S mivel az emberi elme feltehetően ugyanazokat a gondolkodás-mechanizmusokat alkalmazza, feltételezésük szerint a különböző kultúráknak közös vonásaiknak is kell lenniük (Allaire/Firsirotu 1984). A strukturalista kultúrakutatás

célja hangsúlyozottan az elme univerzális struktúráinak, folyamatainak, s a kulturális manifesztációk mögött rejlő univerzálinak<sup>2</sup> (kulturális univerzálák) a feltárása (Allaire/Firsirotu 1984, Barinaga 1998).

Ezt a törekvést tükrözi Trompenaars (1993) kijelentése is, miszerint nincsenek univerzális válaszok, csak univerzális kérdések és dilemmák, s a kultúrák kutatásának ezek feltárására kell irányulnia. A strukturalisták leghíresebb képviselője Lévi-Strauss a kultúrát az elme felhalmozódó termékeként létrejött, s a kultúra tagjai által osztott szimbolikus rendszerként definiálta. Kihangsúlyozta, hogy az univerzálák csakis a tudatalatti struktúrákban, s nem a manifesztálódások szintjén rejlenek, mely utóbbi szinten kultúránként nagy különbségek mutathatók ki (Allaire/Firsirotu 1984). A kultúrák közötti eltéréseket elismerve a strukturalisták tehát a kultúrák közötti hasonlóságra koncentrálnak, amikor olyan univerzális kategóriákat (dimenziókat, dilemma-megoldásokat) keresnek, melyek minden ember számára érthetőek, csak más válaszokat adnak rájuk (Primecz 2000, Barinaga 1998). (Ezen kultúramodellek többségéről a későbbiekben szó lesz, mivel fontos alapját képezik az általam bemutatásra kerülő kultúrákutatás jellemzői tárgyalásának.) Kihangsúlyozandó a funkcionalisták és a strukturalisták között meglévő különbség. Amíg tehát a funkcionalisták a kultúrának a mindennapi életben gyakorlati funkciót betöltő valóság-elemeire koncentrálnak, addig a strukturalisták azt feltételezik, hogy minden kultúra rendelkezik egy általános modellel, amely a világ fontosabb aspektusát kívánja magyarázni (Alasuutari 1995).

A kognitívista, strukturalista és kölcsönös egyenérték iskolákkal ellentétben a *szimbolikus* (vagy *szemiotikai*) iskola képviselőinek interpretatív felfogása szerint a kultúra nem az emberi elmébe zártan létezik, hanem az elme termékeiben, azaz az emberek által alkotott és interszubjektív módon osztott kódokban, konvenciókban, értelmezésekben, jelentésekben és szimbólumokban (Barinaga 1998, Allaire/Firsirotu 1984, Geertz 2001, Mármárosi 1997, Ahn 2003). A jelentések feltárására, elemzésére irányuló figyelem tulajdonképpen a kultúrákutatás során a társadalmi normákra irányuló központi figyelem kritikájaként is értelmezhető. Azt a jellegzetesen a parsonsi funkcionáliszmus hagyományaira építő elméletet kritizálja, mely szerint a társadalmilag szervezett, konzisztens viselkedés a társadalmi normák nyomásával vagy a normák internalizálásával magyarázható, s az osztott jelentések mint az emberek közötti kommunikáció alapjai teljesen kimaradnak az elemzés fókuszából. A szimbolista iskola pont ezt a kimaradt fókuszot emeli fő vonulatává, s képviselői vallják, hogy bár a normatív kontroll nagyon fontos része a társadalmi valóságnak, minden esetben szükség van a norma társadalmi jelentésének vizsgálatára is (Alasuutari 1995). A szimbolikus iskola felfogásában a kultúra semmiképp sem a cselekvőtől (és a megfigyelőtől vagy kutatótól) függetlenül, objektív módon adott esszenciaként jelenik meg, amibe a cselekvő beletartozik. Éppen ellenkezőleg: a kultúra kifejezetten társadalmi

---

<sup>2</sup> Az univerzália fogalma alatt – Triandis (1978) nyomán – olyan pszichológiai folyamat vagy összefüggés-rendszer értendő,

képződmény, mely a társas interakciókban létrehozott jelentés és gyakorlat formájában van jelen. A társas interakciókra helyezett figyelem legfőképpen a szimbolikus iskola egyik táborában, a szimbolikus interakcióelméletben jelenik meg, mely szerint azok a jelentések, amelyek alapján az egyének környezetükhöz való viszonyukat meghatározzák, társadalmi interakciók (mint szélesen értelmezett kommunikációk) során alakulnak ki (Schwandt 1994). Az objektív, cselekvőtől függetlenül létező világ létének tagadása hangsúlyosan a szimbolikus iskolán belüli másik tábornál, a konstruktivistáknál (Gergen 1991) jelenik meg (Schwandt 1994). Véleményük szerint a tudás és az igazság az elme által *teremtett*, s nem az elme által feltárt dolgokat foglalja magában (Schwandt 1994). A kultúra tehát egyfajta osztott jelentésrendszerként, jelentések szövedékeként (Geertz 2001:196) képzelhető el<sup>3</sup>.

A kultúra fentiekben bemutatott főbb értelmezési iskoláinak összefoglalását az alábbi táblázat adja:

Szociokulturális iskola				Eszmerendszer iskola			
A kultúra az embereken „kívül található”, objektív, viselkedési kontextus, saját jogán létező, esszencia, a környezet ember alkotta része.				A kultúra a szubjektív értelmezésekben, eszmékben ragadható meg.			
Szinkronikus/statikus iskola		Diakronikus/dinamikus iskola		A kultúra tagjainak elméjében „található”.		A kultúra az elme „termékeiben” rejlik	
A kultúrák egy bizonyos időben és helyen.		A kultúrák időbeni alakulási, változási folyamatára helyezi a hangsúlyt.					
Funkcionalista iskola	Strukturalista iskola	Ökológiai alkalmazkodás iskola	Társadalomtörténeti iskola	Kognitív iskola	Strukturalista iskola	Kölcsönös egyenérték iskola	Szimbolikus/szeniotikai iskola
(Málinowski)	(Radcliffe-Brown)	(Harris, Berry)	(Kluckhohn, Kroeber)	(Goodenough)	(Lévi-Strauss, Hofstede, Trompenaars)	(Gudykunst, Kim)	(Geertz, Schneider)

amely minden kultúrában megtalálható.

<sup>3</sup> Az osztott (shared) szónak - Hatch 1997:204-205 –nyomán - két jelentése van. Az első a közös élmény, hasonlóság hangsúlyozása, a második pedig arra vonatkozik, amikor valamit részekre osztunk és elosztjuk egymás között. Ez utóbbi jelentés a szeparáltságot hangsúlyozza. A kultúra interpretatív értelmezése erre a kettősségre: közös/szeparált jelleg épít.

## 1. táblázat: A kultúra főbb értelmezési iskolái és jelentősebb képviselői

### I.2. A POZITIVISTA ÉS INTERPRETATÍV PARADIGMÁK A KULTÚRA KUTATÁSÁBAN

Mint ahogy már említettem, a kultúra definiálása és kutatási módja többnyire a konkrét tudományterületről, a kutatási céltól, illetve a kutató paradigmatis irányultságától függően alakul (Barinaga 2002, Gelei 2002). Kuhn (1962/1984:30) alapján paradigmák alatt ... a valóságos tudományos gyakorlat egyes elfogadott mintáit értem. Ezen minták magukban foglalják a megfelelő törvényt, elméletet, az alkalmazást és a kutatási eszközöket, tehát olyan modellek, amelyekből a tudományos kutatás sajátos összefüggő hagyományai fakadnak (Kuhn 1962/1984:30). A tudományos kutatás ezen összefüggő hagyományai közül számomra a disszertáció keretében a pozitivista/empiricista és az interpretativista/konstruktivista paradigmák játszanak kiemelt szerepet. Ennek oka a következőkben rejlik: a szervezeti és vezetői magatartás, az interkulturális vállalati és menedzseri együttműködések vizsgálatára vonatkozó kutatási megközelítéseket áttekintve szembetűnővé vált számomra a pozitivista paradigma jegyében született publikációk túlsúlya. Ezt a tendencia a disszertáció központi témáját képező kultúrakutatási módszer, a kulturstandard-módszer alkalmazására vonatkozóan is érvényesnek tekinthető. A kulturstandard-módszert közelebbről vizsgálva ugyanis arra lettem figyelmes, hogy az tulajdonképpen a pozitivista és interpretatív paradigma jegyeit *egyszerre* hordozza magában, de annak alkalmazói egyértelműen a pozitivista irányú értelmezés felé hajlanak. A kulturstandard-módszer tehát attól függően *válik* pozitivista vagy interpretatív módszerré, hogy az azt alkalmazó kutató milyen paradigmatis orientációval jellemezhető.

Ahhoz, hogy a későbbiekben a fenti megállapításhoz kapcsolódó gondolataimat részletesen kifejthessem, szükség van a pozitivista és interpretatív paradigma alapvető jegyeinek felvázolására, majd a létező fontosabb kultúrakutatási megközelítések 'paradigma-tudatos' bemutatására.

A tudományelméleti irányzatok pozitivista térfelén azon kutatók állnak, akik a társadalomtudományi kutatásokat a természettudományos kutatások mintájára végzik. Alapálláspontjuk szerint az az elmélet, ami nem képes számokban kifejezni állításait, helytelen és gyenge lábakon álló (McCloskey 1986). A pozitivista tudomány ezáltal mindazon tényezőket kizárja az elemzésből, amelyeket nem lehet mennyiségileg kifejezni (McCloskey 1986). A pozitivista kutatók számára a tudomány célja a tudományos törvényszerűségek feltárása, melyek révén magyarázhatóvá és előrejelezhetővé válik a vizsgálat tárgyát képező jelenség (Alvesson 2000). Feltételezik, hogy a kutató személye, a választott kutatási módszer és a kontextus befolyásoló hatását ki lehet (és ki kell) szűni a kutatás során, s ezáltal feltárható egyfajta objektív igazság (McCloskey 1986).

Ezzel szemben az antipozitívista-interpretatív kutatók alapállítása, hogy nincsen objektív tény, egy igaz valóság, hanem egy-egy kutatás révén feltárt és elemzett adat csakis kutatói értelmezéseket jelent. A tudományos kutatás célja nem az objektív valóság feltárása, magyarázása s összefüggések előrejelzése kell legyen, hanem a fókuszban a megértés, a megismerés áll. Rámutattak arra, hogy a társadalmi jelenségeket magyarázó nagy, univerzális elméletek (grand narratives, grand theories) nem tudják figyelembe venni a társadalmi jelenségek történelmileg alakuló-változó jellegét, amelyet a *változatosság* (diversity), a *kétértelműség* (ambiguity) és a *töredezettség* (fragmentation) hármassága jellemez (Alvesson 2000). Mindezek következtében az interpretatív kutatói fókusz a helyi jelenségekre, a kulturális, illetve intézményi kontextus résztvevők általi kialakítási folyamatára, a nyelv(ez)et és a jelentések kontextuális jellegére irányult (Alvesson 2000). A következő táblázat a pozitívista/funkcionalista és az interpretatív paradigmák között a kultúrakutatás terén megmutatkozó alapvető különbségeit vázolja fel (Schultz/Hatch 1996:537 nyomán):

	<b>Pozitívista/funkcionalista</b>	<b>Interpretatív</b>
<b>Elemzési keret</b>	Előre meghatározott és univerzális	A kutatás során körvonalazódó, specifikus-lokális
<b>Elemzési modell</b>	Kategória-alapú (A kultúrát elemeire bontja és a közöttük meglévő okozati összefüggéseket tárja fel)	Asszociatív (Jelentések és a közöttük meglévő asszociatív kapcsolatok feltárása)
<b>Elemzési folyamatok</b>	Konvergens (A kulturális elemzés elemeit sűrítés és tömörítés révén fűzi egységbe)	Divergens (Kiterjeszti, gazdagítja a kulturális elemzést)

**2. táblázat: A pozitívista/funkcionalista és interpretatív kutatási megközelítések közötti alapvető különbségek (Forrás: Schultz/Hatch 1996:537)**

A pozitívista és az interpretatív paradigmák közötti viszonytal kapcsolatban Guba és Lincoln még 1994-ben azt állapította meg, hogy – bár az interpretatívista/konstruktívista szellemiségű kutatások terjedőben vannak – a pozitívizmus tekinthető uralkodó paradigmának. Alvesson (2000) részletesen tárgyalja azokat a kutatási áttekintéseket, amelyek azt vizsgálták, hogy a kutatások számának növekedésével megfigyelhető-e egy-egy kutatási területen a végső, objektív igazság irányába mutató tudás felhalmozódása – mint ahogy azt a pozitívista paradigma feltételezi. A kutatási eredmények áttekintései nem ezt mutatták. Ehelyett inkább azt az érvényes alaphelyzetet állapították meg, miszerint minél több kutatás létezik, annál több ellentmondásra derül fény. Ez a körülmény pontosan az interpretatívisták által hangsúlyozott társadalmi változékonyságot, változatosságot, kétértelműséget és töredékességet látszik alátámasztani. Ennek ellenére napjaink kultúra összehasonlító és interkulturális menedzsment irodalmát tekintve még mindig megállapítható a pozitívista paradigma

dominanciája, melynek képviselői a kultúrát egy objektív módon adott, kívülálló személy által egyfajta kutatási tárgyként, többnyire kvantitatív eszközökkel kutatható képződményként fogják fel, amely független változóként gyakorol hatást a viselkedésre, vallott/követett értékekre, alapfeltevésekre. Az interpretatív/konstruktivista kultúraértelmezés és arra épülő kutatási gyakorlat nagyon sokféle szemlélet, diskurzus képviselőjét tömörít magába, akik maguk sem értenek egyet sok mindenben, közös vonásuk azonban az antipozitivizmus. Az interpretativista tábor pozitivista paradigmával szemben megfogalmazott legfontosabb kritikái: a kontextus elszegényítése, a jelentés és az intencionalitás kizárása, a nagy elméletek elválasztása a helyi kontextusoktól (étikus/émikus dilemma), az általános adatok alkalmazhatatlansága az egyéni esetekre, a felfedezés és megértés dimenzió kizárása a kutatásból, a tények elmélet és értékterheltsége és az interszubjektivitás problémája (Guba/Lincoln 1994 alapján Ehmann 2003: 86).

Az interpretatív paradigmával való találkozásom olyannyira megváltoztatta a kultúra értelmezésével és kutatásával kapcsolatos nézeteimet, hogy az empirikus kutatásom alapjául szolgáló, s alapvetően funkcionalista-strukturalista alkalmazást nyert kulturstandard-módszert is kvalitatív-interpretatív alapokra helyezve értelmeztem újjá. Személyes kutatói látásmódom alakulásában betöltött nagy szerepe miatt a következőkben külön alfejezetben tárgyalom az interpretatív kultúraértelmezést.

#### I.2.1. AZ INTERPRETATÍV PARADIGMA: A KULTÚRA INTERPRETATÍV ÉRTELMEZÉSE

Az interpretativista kutatók tábora is igen sokféle beállítottságú kutatókat foglal magában. Az interpretatív paradigma gyökerei az interpretatív etnográfiához, a fenomenológiához, a kulturális antropológia szemiotikai és hermeneutikai hagyományaihoz (Geertz 1973), a szociológiához, a folkloristikához és az irodalmi kritizmusához (pl. Barthes 1972, Berger/Luckmann 1966, Garfinkel 1967, Geertz 1973, Schutz 1967) köthetők (Schultz/Hatch 1996:536). Az interpretatív kultúramegközelítés (vagy interpretatív antropológia) Geertz (1973, 1994, 2001) nevéhez fűződik, s a pozitivista, illetve kognitív antropológia ellen-paradigmájaként indult útjára (Schwandt 1994). A pozitivista paradigmát illető legfontosabb kritikája, hogy a társadalomtudósok jellemzően természettudományos módszerek révén próbálnak következtetéseket levonni társadalmi jelenségekre vonatkozóan. Hangsúlyozza, hogy a társadalomtudósok megfigyelési területe – a társadalmi valóság – mindig az abban élő egyének számára kialakult jelentések feltárását foglalja magában. A társadalomtudományok által megalkotott fogalmak tehát mindig másodfokú konstruktumok (a kutatók a társadalom tagjai által használt gondolati/viselkedésbeli megnyilvánulásokra vonatkozó fogalmakat alkotják meg) (Schwandt 1994). A *létrehozott* fogalmak, konstruktumok kihangsúlyozása, s a szubjektív valóság létére vonatkozó feltételezés a pozitivisták objektív valóságképével áll éles ellentétben. Míg a pozitivista kultúrakutatások célja (Schwandt 1994)

a kulturális termékek (artifacts) mögött létező valódi/igazi jelentés feltárása, addig az interpretativisták (pl. Geertz) értelmetlennek tartják az objektív valóság létére vonatkozó feltételezést, illetve az arra vonatkozó vitát, hogy szubjektív vagy objektív-e a kultúra (Geertz 2001:202). Az *objektivista* irányultságú pozitivista kultúrakutatók feltételezik, hogy a kultúra lényege a kultúra képviselőjétől, illetve a megfigyelő szubjektumától függetlenül, objektíve létező kulturális valóságban rejlik. Ezt a kulturális valóságot a kultúra alkotóelemeinek feltárása révén igyekeznek leírni. Megkísérik tehát a kultúra mérését annak részeire (többnyire kultúradimenziókra – ld. később) bontása révén. A mérés során pedig ugyanúgy objektivitást (tehát értékmentességet, a vizsgált rendszer érintetlenül hagyását tételeznek fel, mint a természettudományos mérések során (Gelei 2002). Ezzel szemben az interpretativisták jellemzően *szubjektivista* szemlélete szerint a kultúra kutatása, elemzése nem törvénykereső kísérleti tudomány(..), hanem a jelentés nyomába szegődő értelmező tudomány(..) (Geertz 2001:196), tehát a kultúra lényegét jelentő azon értelmezések és jelentéstartalmak feltárása a cél, amelyek személyek közötti interakciók révén jönnek létre (Nguyen 2003, Schwandt 1994, Gelei 2002). A kultúra nem egyszerűsíthető le okozati összefüggésekre, mivel az egy komplex, elméleti, interaktív és hermeneutikus jelenség (Schwandt 1994). Nem lehetséges tehát a kultúrát olyan tényezőként definiálni, amelyhez társadalmi események, viselkedések, intézmények vagy folyamatok rendelhetők hozzá okozati összefüggésben. A kultúra sokkal inkább egy olyan *kontextus*, amelyben a társadalmi események, viselkedések stb. értelmet kapnak (Geertz 1973:14, Schwandt 1994), azaz társadalmilag teremtett jelentésstruktúrák összessége (Geertz 2001:205). Ezáltal a kultúra (mint fogalmi szintű jelenség) nem az egyének fejében található, hanem az emberek feje és teste között, a szimbólumok és a jelentések általános és kollektív jelenségeinél (Alvesson 2000). A szociális és kulturális szférák közötti egyértelmű különbségtételből következően a kultúra olyan összefüggő jelentések és szimbólumok rendszereként jelenik meg, amely a társadalmi interakciók alakulásának keretfeltételét képezi (Alvesson 2000). A kultúra irányítja tehát a viselkedés, a társadalmi események, az intézmények és a folyamatok értelmezését, azáltal, hogy a hiedelmek, szimbólumok, értékek olyan koordináta-rendszerét képezi, melynek révén az egyének környezetüket definiálják, érzéseiket kifejezik és véleményt alkotnak (Alvesson 2000). A társadalmi szféra ellenben a cselekvések, a társadalmi kapcsolatrendszerek konkrét formáját jelenti (Geertz 2001). A kultúra és a társadalmi struktúra tehát tulajdonképpen ugyanazon jelenség különböző absztrakcióját jelentik (Alvesson 2000). Míg a kultúra a társadalmi cselekvéseket abból a szempontból írja le, hogy azok a szereplők számára milyen jelentéseket tartalmaznak, addig a társadalmi struktúra a társadalmi rendszer működésére tett hatás szempontjából ír le egy-egy társadalmi cselekvést (Alvesson 2000). Amennyiben az emberi viselkedést szimbolikus cselekvésként fogjuk fel, értelmét veszti a kérdés, hogy a kultúra mintába rendezett magatartás vagy lelki tudati szerkezet-e, vagy akár mindkettő keveréke (Geertz 2001:202). A kultúra kutatásának azt a kérdést kell megválaszolnia, hogy mit jelentenek, mit fejeznek ki előfordulásukkal és közreműködésük révén (Geertz 2001:202). Az egyes kultúrákban használatos nyelv és más szimbólumok továbbá nem tekinthetők csupán tárgyak, jelenségek



megnevezéseként, kifejezéseként, hanem egyúttal azok *létrehozóiként* (Schwandt 1994). Erre utal Geertz híressé vált kijelentése, miszerint az ember tulajdonképpen a jelentések maga szötte hálójában függő állapotban (Geertz 1973:5, 2001:196)<sup>4</sup>. Az emberek tehát – mint kulturális közösségek tagjai – a közösen osztott rendezőelvek, fogalmi struktúrák révén észlelik a környező világot, értelmezik élményeiket és irányítják cselekvéseiket (Kieser 1995:369). Az interpretatív iskola képviselői tehát a kultúra kutatásának hangsúlyát a viselkedési mintázatok vizsgálatáról áthelyezik az osztott jelentések, szimbólumok kutatására (Nguyen 2003). A kultúra tehát ebben az értelmezésben formát, irányt és sajátosságot ad az emberi élményeknek, s ezért azt semmiképpen sem az emberek fejében bezártnak kell tekinteni, hanem a társadalmi szereplők által osztott jelentésekben rejlőnek. A szimbolikus iskola számára a kulturális környezet legkiemelkedőbb elemei az emberi kapcsolatok, s a valóság tulajdonképpen nem más, mint társadalmi értelmezés, közösen felépített (co-constructed) jelentések halmaza (Nguyen 2003). A jelentések értelmezését lehetővé tevő interpretációs szabályok segítenek tehát abban, hogy az emberek a mindennapokban eligazodjanak (Alasuutari 1995). Az interpretatív szellemiségű kultúrakutatók alapálláspontja szerint jelentések feltárásán keresztül jutunk közelebb a kultúrához (Allaire/Firsirotu 1984), hiszen a mindennapok realitásai nem objektív módon, az emberek értelmezésétől függetlenül léteznek, hanem csakis az emberek által hozzájuk társított jelentések által (Alasuutari 1995). Ezért az emberek által szembesült jelenségekre adott válaszok, a társadalmi cselekvések mindig a jelentés- és értelemadás folyamatában (process of signification) gyökereznek (Alasuutari 1995). A funkcionalisták alapfeltevésével ellentétben tehát az interpretatívisták szerint a kultúra és a viselkedés/gondolkodás/értelmezés között nem állapíthatók meg ok-okozati összefüggések, hiszen a kultúra egyszerre képvisel függő és független változót. A kultúra és az elme szétválaszthatatlan entitások, melyek kölcsönösen építik egymást (Nguyen 2003). Az interpretatív paradigma egyik alapfeltevése az *intencionalitás*, ami azt jelenti, hogy semminek nincs önmagában álló identitása, nem létezik attól függetlenül, ahogyan az emberek megragadják a jelentését, illetve ahogyan felhasználják azt (Nguyen 2003: 28). Nguyen (2003:28) szemléletes példájával élve: nem létezik olyan személytelen, semleges, a szubjektumtól független növénydefiníció, amely általában, absztrakt szinten meghatározná, hogy mit is kell a gaz fogalma alatt érteni. A napraforgó gaz, ha a veteményeskertben nő ki, így el kell távolítani, ám virág vagy haszonnövény, ha virág- vagy élelemtermesztés céljából ültetik. A valóság és a társadalmi élet közvetítése tehát alapvetően a jelentések által történik (Alasuutari 1995). Az interpretatív kutatás középpontjában ezért az egy-egy kultúrában fellelhető közös jelentések és gyakorlatok, illetve a társas interakciók révén végbemenő értelemadási, jelentésteremtési folyamatok értelmezése áll (Alasuutari 1995, Nguyen 2003). Azokat a szimbolikus elemeket kell tehát feltárni, amelyek révén az adott közösség tagjai kifejezik magukat önmaguk vagy mások felé. Ez a feltárás

---

<sup>4</sup> Másféleképp fogalmazva - Clegg (1990:150) kifejezésével élve, a kultúra egyúttal helyez keretbe és tesz lehetővé dolgokat (tehát teszi lehetővé és korlátozza azokat) azáltal, hogy az emberek tulajdonképpen saját maguk megalkotta környezetükhöz alkalmazkodnak életük során.

tulajdonképpen azt jelenti, hogy a kutató a kutatás tárgyát képező közösség tagjainak jelentés-teremtési folyamatának egy olvasatát készíti el, amely tehát semmiképpen sem az egyetlen, igazi olvasat (Alasuutari 1995, Schwandt 1994).

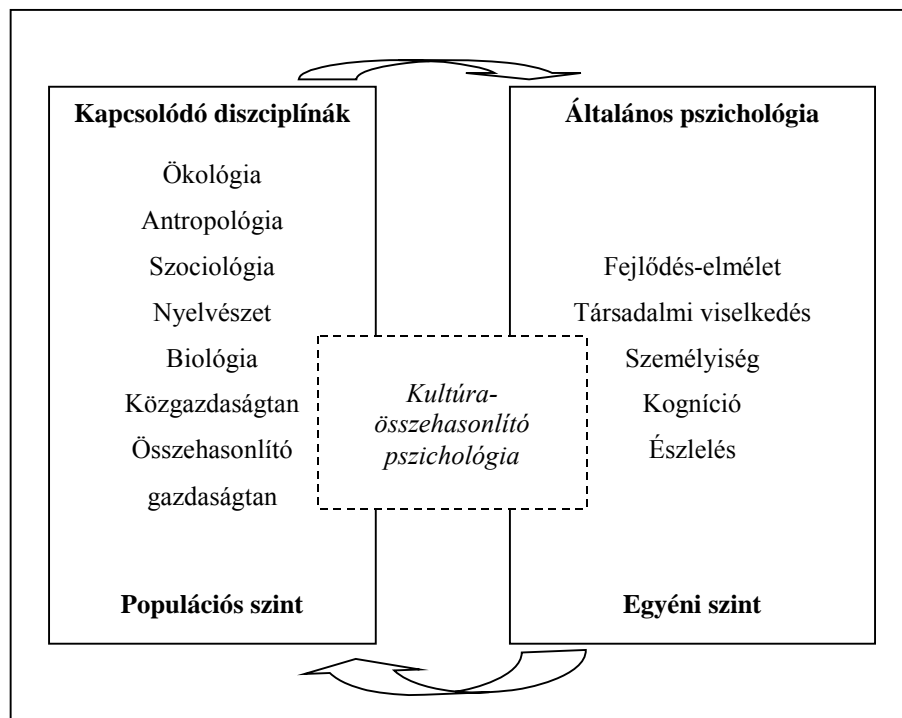
## II. A KULTÚRA KUTATÁSÁNAK MEGKÖZELÍTÉSEI

Miután áttekintettem a pozitivista és az interpretatív paradigma legfontosabb jellemzőit, a kultúrakutatói megközelítések olyan lehetséges osztályozásai szempontjait mutatom be, amely egyben azok paradigmatiságára vonatkozóan is informáló jelleggel bírnak. Előtte azonban tisztáznom kell, hogy a létező kultúrakutatói megközelítéseket nem a teljesség igényével tárgyalom. Mivel empirikus kutatásom magyar és osztrák menedzserek interakcióinak elemzését foglalja magában, a disszertáció elméleti összefoglaló részében a hangsúly a *pszichológiai irányultságú* modellekre esik. Pszichológiai irányultságú alatt – Gatley és mások (1996) nyomán - a belülről-kifelé (inside-out) mozgást, vagyis az induktív megközelítést értem. A pszichológiai irányultságú modellek egyrészt irányulhatnak egy-egy kultúrán belüli folyamatok, jelenségek feltárására - mint ahogy a kulturális pszichológia teszi, másrészt bizonyos folyamatok, jelenségek kultúrák közötti összehasonlításra, ami a kultúra összehasonlító pszichológiára jellemző megközelítés.

Elmondható, hogy a vezetés-szervezés terén létező kultúrakutatói irányzatok döntő többsége a kultúraösszehasonlító pszichológiai megközelítésre épít. Induktív logikára építő, kultúra összehasonlító megközelítés jellemzi többek között Kluckhohn és Strodtbeck, Rockeach, Hofstede, Schwartz, Hall és Trompenaars (később tárgyalandó) kultúramodellejt is. Ezen modellek további közös vonása, hogy alapvetően *értékek*, alapfeltevések feltárása, kutatása révén a kultúrák egymás közti összehasonlítását próbálják lehetővé tenni. A kulturális pszichológiai megközelítés másik fontos vonulatát jelentik számomra a kultúra kutatásának *cselekvéseméleti* megközelítései (pl. Boesch 1980, Eckensberger 1987). Ezen elméleti megközelítések nem közvetlenül a kultúrák tagjai által vallott vagy követett értékek feltárására irányulnak, hanem a kultúrák képviselői által követett magatartásminták, cselekvések révén vonnak le többirányú következtetéseket (a cselekvéseméleti megközelítésről ld. később). A cselekvéseméleti megközelítések közé tartozik a későbbiekben bemutatásra és alkalmazásra kerülő kulturstandard-módszer.

A kultúrák kutatásának, illetve összehasonlításának létezik egy másik, kívülről-befelé (from outside in) történő mozgással jellemezhető, az elméletek létrehozásának jellegzetesen antropológiai megközelítését alkalmazó tábora (Gatley és mások 1996). A kívülről-befelé mozgó logikát követő kutatók egy adott kultúra egészét (s nem a kultúra képviselőit) külső perspektívából szemlélve vonnak le annak jellegzetességeire vonatkozó következtetéseket (Gatley és mások 1996). Ezt a táborát szokás még tipológiai vagy elméleti modell megközelítésnek nevezni. Ide sorolható például Mary Douglas kulturális elmélete (Cultural Theory) (más néven hálózat/csoport elemzése: Grid/Group Analysis), Altman kapcsolat-tipológiája (typology of relationships) (Gatley és mások 1996). Ezen kutatási megközelítéseket a disszertáció keretén belül nem tárgyalom, mivel azok az

egyéni viselkedés különböző helyzetekben történő magyarázatára és előrejelzésére vonatkozóan csak nagyon közvetetten alkalmasak (Gatley és mások 1996). Az alábbi ábra a kultúra kutatásának a fentiekben vázolt két nagy táborát, a pszichológiai és a populációs szintű kultúrakutatói megközelítéseket vázolja fel és mutatja meg azt, hogy a kultúra összehasonlító pszichológia milyen kapcsolatban áll azokkal:



**1. ábra: Kapcsolat a kultúra összehasonlító pszichológia, az általános pszichológia és a populációs szintű diszciplínák között (Berry és mások (1982: 7) alapján)**

Ahogy a fenti ábra sugallja, természetesen nem függetleníthetők ez egyéni szintre vonatkoztatott vizsgálódások a szélesebb társadalmi kontextustól: a szélesebb értelemben vett kontextus és ágens kapcsolata egy kölcsönös, oda-vissza ható kapcsolat. Az egyéni és populációs szint szétválasztása azok eltérő vizsgálati egységének megkülönböztetésre utal. A pszichológiai irányultságú kultúrakutatói megközelítések ennek fényében azok, amelyek az egyénre vonatkozó megfigyelések, vizsgálatok alapján vonnak le bármiféle következtetést egy szélesebb populációs szintre.

Miután áttekintettem a kultúrára vonatkozó főbb értelmezési iskolákat, a továbbiakban bemutatom, hogy a kultúrakutatás módjaiban milyen aspektusok mentén tárhatók fel különbségek, tehát milyen aspektusok mentén lehet megkülönböztetni a vezetés-és szervezéstudomány keretén belül végzett kultúrakutatói törekvéseket.

## II.1. A KULTÚRAKUTATÁSI MEGKÖZELÍTÉSEK LEHETSÉGES TÍPIZÁLÁSI SZEMPONTJAI

Az egyes kultúrakutatói megközelítések nagy különbséget mutatnak aszerint, hogy:

1. A kultúra statikus jellemzőinek feltárására irányulnak vagy annak dinamikus vetületeit igyekeznek "tetten émi";
2. Hol "húzzák meg a kultúra, mint vizsgálandó "egység határát;
3. Émikus vs. étikus orientációjú megközelítésről van-e szó;
4. Céljukat tekintve egy bizonyos kultúra minél mélyebb megismerésére törekednek-e, vagy inkább a kultúrák közötti összehasonlíthatóság megteremtésére, illetve a kultúrák találkozásakor jellemző folyamatok feltárására;
5. Konfliktusforrásként vagy "erőforrásként tekintenek a kulturális különbségekre, illetve a kultúrák találkozásának momentumára.

A kultúrakutatói megközelítések lehetséges csoportosításának ezen kritériumai alapján a pozitívista és az interpretatív paradigma közötti különbségek megrajzolása is lehetővé válik. Ez azt jelenti, hogy a következőkben bemutatandó öt tipizálási szempont kétpólusú alternatívaként kerül tárgyalásra, s a két pólus közül az egyik általában a pozitívista (objektivistafunkcionalista) paradigmát jellemző vonás, míg a másik pólus az interpretatív kultúrakutatókat jellemzi. Így a "statikus vs. dinamikus vetületre vonatkoztatva például elmondható, hogy a statikus kultúrakutatói megközelítés többnyire a pozitívista, a dinamikus szemlélet pedig az interpretatív kultúrakutatókat jellemzi. Ez azonban korántsem jelent kizárólagosságot, hiszen léteznek olyan pozitívista szellemiségű kutatások, amelyek a kultúra dinamikus jellegének tettenérésére törekednek (pl. longitudinális kutatások révén).

### II.1.1. STATIKUS VS. DINAMIKUS KULTÚRAKUTATÁSOK

Az egyes kultúrakutatói megközelítések nagyban különböznek a tekintetben, hogy a kultúra statikus vagy dinamikus voltára helyezik-e a hangsúlyt. A kultúra statikus, generációkon át hagyományozódó voltát kiemelő kutatások a közösen osztott értékek, hiedelmek, alapfeltevések, a közösség referencia-keretének – tehát a kultúra időben viszonylag lassan változó tartalmának- feltárására irányulnak. Ilyenek például a későbbiekben tárgyalásra kerülő kultúradimenziós kutatások (Hofstede, Trompenaars, GLOBE stb.). Ezen statikus irányultságú kutatások mögöttes feltevése az, hogy a kultúra mint objektíve adott, létező esszencia, valamilyen kimutatható hatással van az egyének gondolkodás-, viselkedésmódjára. A statikus értelmezés abban nyilvánul

meg, hogy nem kerül tematizálásra a kultúra tagjainak visszahatása a kultúrára. A kultúra dinamikus jellegét kihangsúlyozó kutatások pontosan ezt a momentumot hangsúlyozzák, amikor a kultúra folyamatosan változó jellegét domborítják ki. Értelmezésükben kitüntetett szerepük van az egyéni és a társas konstrukciók *folyamatoknak*, melyek eredményeként az egy-egy közösségben érvényes különböző jelentésrendszerek folyamatos újraértelmezése megy végbe. A kultúra dinamikus olvasatban tehát már nem állandó formával és tartalommal bíró rendszer (esszencia), hanem folyamatosan alakuló relációk, viszonyok halmaza (Haastrup 1996). A kutatási cél ennek megfelelően nem olyan alapvető értékek, feltevések és hiedelmek feltárása, melyek időben csak lassan változó esszenciákként a tudatalattinkból hatnak ránk, hanem az egyének értelmezési folyamatainak megértése. Ezen értelmezések vonatkoznak egyrészt az egyénre, másrészt környezetére. S mivel minden társas interakció valamilyen mértékben alakítja a részt vevő egyéneket (viselkedésüket, attitűdjeiket, identitásukat, értékeiket), s minden egyén hatással van a társas interakcióra, a kultúra a társadalmi jelenségek személyes megtapasztalásaként, folyamatos (újra/át)értelmezés eredményeként van jelen minden egyénben (Demorgon/Molz 1996). Leginkább az interpretatív (szimbolikus) irányzat képviselői tanúskodnak dinamikus kultúra-felfogásról, amikor azt az egyénekben, az *egyének közötti, társas interakciók*, a közös jelentések és gyakorlatok, illetve azok kialakulási folyamatának elemzése révén igyekeznek megérteni (Nguyen 2003). A kultúrákat tehát mint folyamatban lévő társadalmi konstrukciókat értelmezik, s kutatják (Smircich 1983).

## II.1.2. A KULTÚRA HATÁRAINAK ELTÉRŐ ÉRTELMEZÉSEI A KULTÚRA KUTATÁSA SORÁN

A pozitivisták és az interpretativisták tábora között a kultúra statikus vagy dinamikus jellegére vonatkozó feltételezésben megmutatkozó különbség szoros összefüggésben van (többek között) azzal, hogy hogyan tekintenek a kultúra hatáira. A pozitívista irányultságú kultúrakutatások a kultúrát jellemzően a nemzeti kultúra határaival teszik egyenlővé. A kultúrának ilyenfajta értelmezése nem veszi figyelembe az egy-egy nemzeti kultúrán belüli szubkultúrákat<sup>5</sup>, tehát az egy nemzeten belül létező társadalmi sokszínűséget (Soderberg/Holden 2002). A hofstedei kultúradimenziós hagyományokra épülő kutatások figyelmen kívül hagyják például a faji (pl. amerikai afro-amerikaiak), a területi (pl. németországi bajorok), a szakmai (pl. menedzserek), az etnikai (pl. magyarországi romák) és a nyelvi (pl. kanadai angol/francia nyelvű közösségek) szubkultúrák létezését (Primecz 2000). Az interpretatív kultúrakutatások igyekeznek azt figyelembe venni, hogy az egyének mindig egyszerre több kulturális közösség tagjai, s sokszor időtől, kontextustól függ, hogy éppen melyik kulturális közeget érzik magukat közelebbnek, melyikkel azonosulnak leginkább. Továbbá, az

---

<sup>5</sup>A szubkultúrák egymástól azon specifikus tárgyak, tevékenységek vagy értelmezések által különíthetők el, amelyekkel az adott szubkultúra tagjai sajátos/jellegzetes viszonyban állnak (Alasuutari 1995).

interkulturális kapcsolatok fokozódásának eredményeképp sokszor igencsak nehéz megmondani, hogy hol ér véget az egyik társadalmi vagy nemzeti kultúra, és hol kezdődik a másik (Alvesson 2000, Soderberg/Holden 2002)<sup>6</sup>. A kulturális közösségek közötti határok ezáltal cseppfolyóssá válnak, s az egyes kulturális közösségek érintkezése a tagok értelmezési sémáinak folyamatos alakulását eredményezik (Hannerz 1996, Fog Olwig/Haastруп 1997). Az emberek kulturális identitása, a jelentések konstruálása, szerveződése tehát szigorúan kontextusfüggő. Ilyen megvilágításban ha két vagy több ember bizonyos időn keresztül kapcsolatot teremt és tart fenn, egyúttal saját kultúrájukat is megteremti, amelynek felismerhető, egyedi jellemzői vannak (Tayeb 2001:93).

Mindez természetesen nem azt jelenti, hogy nem szükséges explicit módon meghatározni a kulturális vizsgálódások területi érvényességét, azaz, hogy azok a kultúra mely szintjére vonatkoznak. Mindazonáltal szükséges a szeparáltság és különbözőség egyfajta legyengített koncepciója révén az adott kulturális környezet tagjai által kialakított, interaktív, cseppfolyós, belső heterogenitással rendelkező, folyamatosan alakuló-változó jellegének elismerése, s az arra történő utalás (Alvesson 2000).

### II.1.3. AZ ÉMIKUS VS. ÉTIKUS IRÁNYULTSÁGÚ KULTÚRAKUTATÁSOK

Az étikus és émikus jellegű kultúrakutatások megkülönböztetése a kutató kutatási tárgyhoz való eltérő viszonyára vonatkozik. Az émikus/étikus fogalmak kultúrakutatásra vonatkoztatott értelmezése Kenneth L. Pike-hoz fűződik. Pike a fonemika és fonetika megkülönböztetésére szolgáló nyelvészeti fogalmak analógiájára vezette be ezen fogalmakat, melyek révén a kultúrakutatás két egymástól élesen eltérő módjának megkülönböztetése vált lehetővé. A fonetika az emberi nyelvek beszédhangjainak jelentésüktől függetlenül történő egyetemes tanulmányozását jelenti, a fonemika figyelme pedig az adott nyelv speciális jelentésmegkülönböztető hangjaira irányul (Segall és mások 2003). A kultúrakutatások viszonylatára vonatkoztatva az étikus kultúrakutatói irányzat arra az alapfeltevésre épül, hogy léteznek olyan jól meghatározható univerzális érvényességű – tehát minden kultúrában egyaránt értelmezhető - problémátípusok, amelyekkel a világ minden táján élő emberek szembe kell néznie, s megoldást kell rá találnia. Ezért a kultúrákat jól meg lehet különböztetni egymástól aszerint, hogy bizonyos, a kutatás elkezdése előtt megfogalmazott, s univerzális jelentésűnek tulajdonított problématerületekre (pl. olyan kultúradimenziókra, mint a hatalmi távolság, bizonytalanság kerülés stb.) milyen társadalmi szinten elfogadott megoldást alakítottak ki (Segall és mások 1993). Az étikus jellegű kultúrakutatásoknál a fókusz tehát az univerzális viselkedéskategóriák

---

<sup>6</sup> A nemzeti kultúra vagy társadalmi kultúra terminológia helyett Alvesson (2000) a "makrokultúra" elnevezést javasolja, ami a fentiekben felvetett problémák miatt sokkal alkalmasabb a makroszinten végzett kulturális vizsgálódások tárgyának

kultúraspecifikus változatainak feltárására esik. A mögöttes alapelv az, hogy a kultúrákat lehet kívülről, a kultúráktól függetlenül, semlegesen vizsgálni, és bizonyos kiválasztott szempontok



szerint összevetni. Mivel minden kultúra jellemzése ugyanazon "mérceék (kultúradimenziók, dilemmahelyzetek) alapján történik, a kultúrák közötti összehasonlítás könnyen megvalósítható, illetve pontosan a kultúrák közötti összehasonlítás képezi a kultúrakutatás célját. A kultúra összehasonlító pszichológia (cross-cultural psychology) jellegzetesen étikus alapállásra helyezkedik, amikor a kutató által "kívülről behozott szempontok alapján végez összehasonlításokat. Ezzel kapcsolatban fontos Güss (2002) megállapítása, miszerint a kultúra összehasonlító pszichológia csapdahelyzetben van azáltal, hogy az összehasonlítás eleve csak akkor lehetséges, ha az közös dimenziók mentén történik. Az összehasonlítás megteremtésére törekvés tehát eleve bizonyos fokú étikusságot von maga után – a kultúrák összehasonlítása émikus kategóriák alapján ugyanis igen körülményes. Az étikus perspektíva a kultúrákat kívülről szemléli, s feltételezi, hogy minden egyén – kulturális hovatartozásától függetlenül - egyformának tekinthető bizonyos alapidimenziók mentén. Ezen alapidimenziók az ún. *univerzálisak*, melyeket bármilyen kultúrkörből származó ember értelmezni tud. Az univerzálisak kultúránként eltérő kifejeződési erősségén kívül a kultúrák között természetesen léteznek különbségek, melyek azonban tipikusan specifikus, helyi aspektusok, melyek csak egy bizonyos vagy kevés számú kultúrára jellemzőek. Mivel révükön nem lehetséges a kultúrák általános összehasonlítása, az étikus orientációjú kultúrakutatók figyelmen kívül hagyják azokat. Az étikus megközelítés másik problémás vonása a "ráerőszakolt étikus (Berry 1969) jelleg, melynek révén a kutató a saját kulturálisan befolyásolt fogalmait, feltevéseit "viszi bele a kutatásba (Nguyen/Fülöp 2003). Bár a kultúradimenziós kutatások pontosan azt vallják, hogy az általuk megfogalmazott dimenziók univerzálisak, tehát minden kultúrában jelen vannak és nem kötődnek a kutató kulturális háttéréhez, mégsem kerülnek el az etnocentrizmus vádját. Az etnocentrikus attitűd azt jelenti, hogy az idegen kultúrát szemlélő saját kultúrájának "mércei alapján ítéli meg az idegen kultúrát. Ezen etnocentrikus látásmód elismerését jelenti például a Hofstede által megfogalmazott négy kultúradimenzió (hatalmi távolság, bizonytalanság kerülés, individualizmus/kollektívizmus, maszkulin/feminin dimenziók) utólagos kiegészítése egy ötödik dimenzióval (rövid távú/hosszú távú orientáció), melyet Hofstede és Bond 1988-ban az ázsiai és csendes-óceáni térségekben végzett vizsgálatok alapján tudott csak feltárni. Ezzel kapcsolatban felmerül az a kérdés, hogy lehet-e egyáltalán semleges kultúradimenziókat megfogalmazni, amelyek valóban minden kultúrában egyformán értelmezhetők, s ugyanazt mérik. Geertz (1973:23) ezzel kapcsolatban a Trobriand-szigeteket hozta fel példának. Állítása szerint értelmetlen kutatási eredmény annak kijelentése, hogy a Trobriand-szigeteken létezik Ödipusz-komplexus, hiszen mindaz, amit a nyugati kultúrkörökben az Ödipusz-komplexus fogalmához társítanak jelentésként, a Trobriand-szigeteken nem létezik. Arra a kérdésre tehát, hogy lehet-e egyáltalán olyan semleges kultúradimenziókat megfogalmazni, amelyek valóban minden kultúrában egyformán értelmezhetők, s ezáltal ugyanazt mérik, az émikus megközelítés válasza egyértelműen nemleges.

A kulturális pszichológia által képviselt émikus (bennfentes) perspektívájú kutatási megközelítés fontos alternatíváját képezi az előbb tárgyalt étikus (kívüllálló) megközelítésnek. Az émikus megközelítés az eltérő

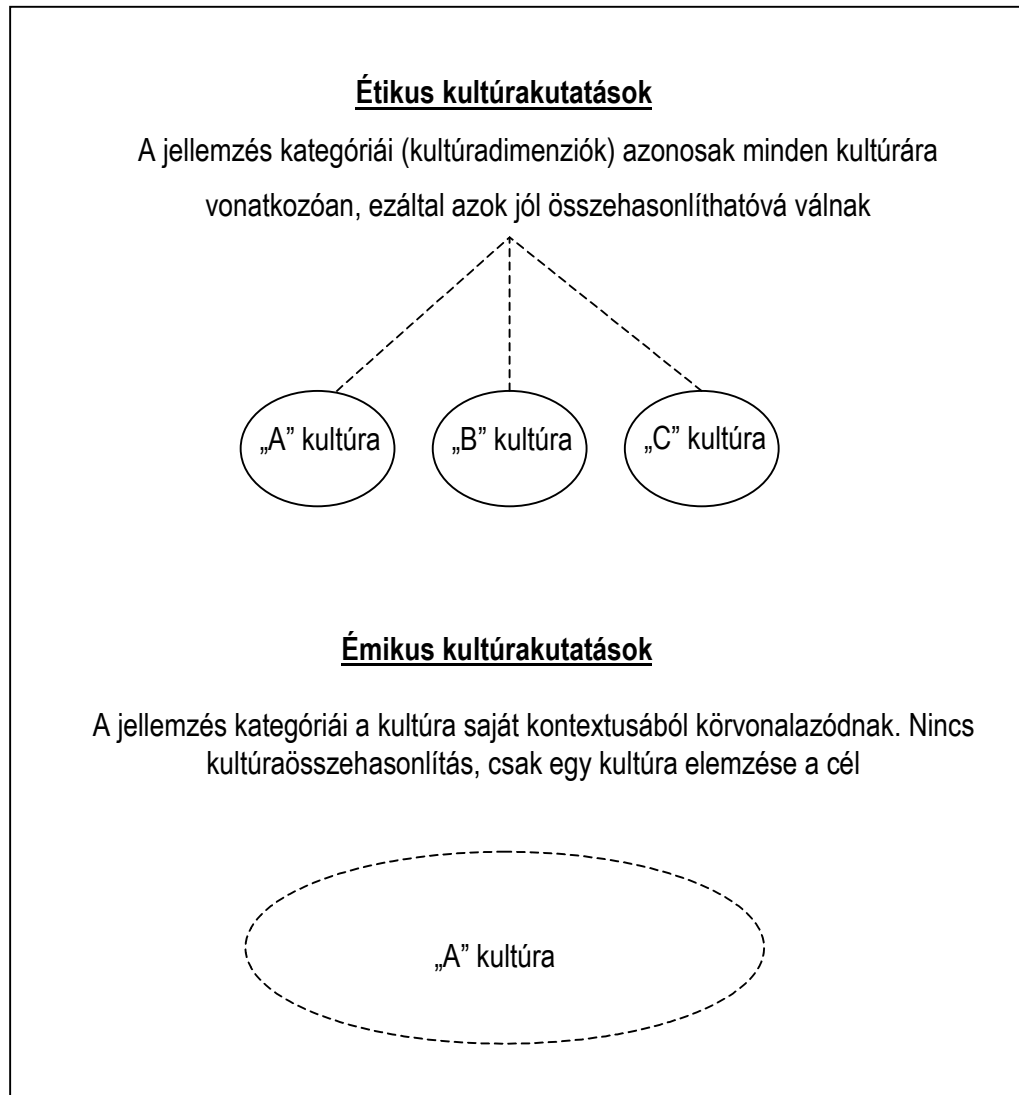
kultúrák tagjait alapvetően különbözőnek és egyedinek tekinti. Alapelve, hogy a kulturális jelenségeket mindig az adott társadalmi kontextusban, *az adott kultúra tagjainak szemszögéből*, s saját fogalomtáruk segítségével kell feltárni, tanulmányozni hiszen minden jelenség egyedi, amely jelentését specifikus környezetétől kapja, ezért csak saját jogán, csak saját környezetében tanulmányozható (Boglár 2002, Nguyen 2003). Tisztán émikus irányultságúnak például Geertz egy-egy kultúrára vonatkozó sűrű leírásai vagy Gannon kulturális metaforák megfogalmazásán keresztül kultúrajellemzései tekinthetők. Gannon/Audia (2000) a kulturális metaforák alatt olyan fogalmak, intézmények vagy tevékenységek értendők, amellyel egy adott kultúra tagjai többségében azonosulnak, s saját maguk sűrített jellemzését látják benne. Egy-egy metaforánál nem is maga a metafora a legfontosabb, hanem az, hogy *miért* tekintik azt fontosnak, jellemzőnek az adott kultúra tagjai. Primecz (2000) részletesen tárgyalja például, hogy Gannon a portugál kultúrát a bikaviadal metaforájával jellemzi – ami első ránézésre meglepő lehet, hiszen azt inkább a spanyolok sajátjaként tekintjük. Amennyiben azonban a metafora mögöttes tartalmát is megtudjuk, egyértelművé válik a bikaviadal metafora találó volta. A portugál bikaviadal ugyanis egy pár pontban különbözik a spanyoltól, s a portugálok ezen különbségekben tulajdonképpen a spanyol és a portugál kultúra különbségeit látják kivetítve. A kultúrakutatás metaforikus megközelítése mindig egy-egy kultúra jellemzését adja, s nem célozza meg a más kultúrákkal való összehasonlítást – arra nem is alkalmas. A portugál bikaviadal metaforájában azonban érdekes módon pontosan a spanyolokkal való összehasonlítás, a tőlük történő elhatárolás jelenik meg, s ez a momentum igen fontos pótlólagos információ a portugál kultúrával kapcsolatban<sup>7</sup>.

A tisztán émikus kultúrakutatási megközelítés alapgondolata Herderig vezethető vissza, aki a kultúrák saját tökéletességi mércéjéről, s ezáltal más kultúrákkal való összehasonlíthatatlanságáról beszélt (Nguyen 2003). Az ilyen kutatások tehát nem törekednek a kultúrák közötti összehasonlításra. Elvetik az előzetesen, univerzális igénytel megfogalmazott kultúradimenziók mentén történő kulturális összehasonlításokat, mert véleményük szerint azok révén az adott kultúráról csak felszínes kép festhető. Továbbá úgy tartják, hogy az egyes dimenziók értelmezése kultúránként sokszor igencsak eltérő lehet, ennél fogva azok sokszor kultúránként *mást méretek*, tehát nem képezhetik összehasonlítás alapját. Az émikus megközelítésű kutatások számára nem a kultúrák közös, hanem azok egyedi vonása a fontos. A kultúrákat önmagukban véve elemzik, s az adott kultúra saját fogalmi rendszerét, illetve az azok közötti összefüggéseket igyekeznek feltárni. Mivel a fogalmi rendszer minden kultúrában különbözik, az egyes kultúrák egymással történő összehasonlítása ezzel a módszerrel igencsak nehézkes, továbbá nincs is sok értelme (Berry 1993, Güss 2002). Jellegetesen a kulturális

---

<sup>7</sup> Nagyon fontos figyelembe venni tehát azt a módot is, ahogyan egy adott kultúra képviselő meghatározzák magukat, megfogalmazzák a kulturális metaforájukat: a portugálok a spanyol kultúrához képesti különbségek megfogalmazása révén jellemezték önmagukat – ezzel sugallva a spanyol-portugál identitás megkülönböztetésre törekvést. Az olaszok (olasz opera), a svédek ("stuga", azaz hétvégi ház) metaforáiban ezzel ellentétben nyoma sincs a más nemzethez való összehasonlításnak.

pszichológia és a kulturális antropológia helyezkedik émikus álláspontra, melynek egyfajta rejtett üzenete arra vonatkozik, hogy a kívülállónak tulajdonképpen lehetetlen teljességgel megértenie az egyes kultúrákat (Güss 2002). Az étikus és émikus irányultságú kultúrakutatások közötti alapvető különbséget jól jellemzi az alábbi ábra:



**2. ábra: A kultúrakutatások étikus és émikus megközelítései (Feichtinger 1997:107 alapján)**

#### II.1.4. UNIVERZALIZMUS VS. RELATIVIZMUS

Az imént tárgyalt étikus, illetve émikus kutatási orientáció mögött alapvetően eltérő általános világnézet rejlik. Az émikus kutatási orientáció jellemzően relativista álláspontra helyezkedik. A relativisták azt hangsúlyozzák, hogy az embereket, kultúrákat saját fogalmi rendszerük keretén belül kell megérteni, s kerüljük az értékítéletek

megfogalmazását (Berry és mások 1992)<sup>8</sup>. Ezért eleve elkerülik az összehasonlításokat, mert vallják, hogy minden kulturális csoport csakis saját közegében tekintve, saját fogalmi rendszerének feltárása révén érthető meg, tehát nincs sok értelme a kultúrák közötti összehasonlításoknak. Jellemzően relativista és énikus alapállásra helyezkedő tudományterület a kulturális pszichológia.

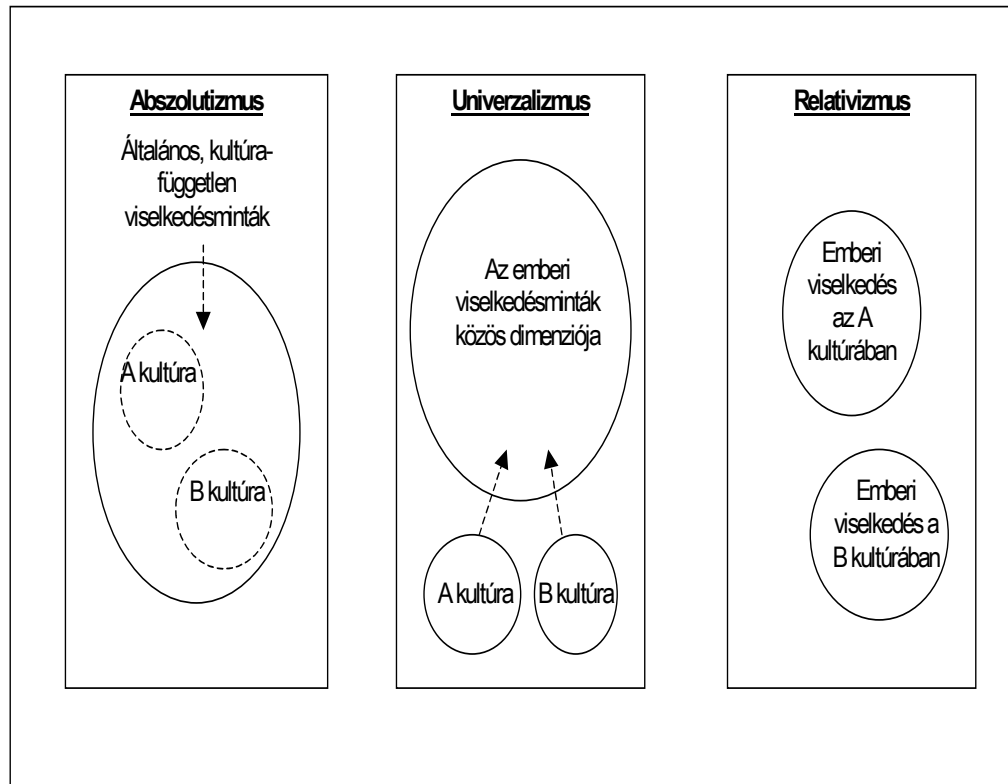
Az énikus kutatási orientáció ezzel ellentétben jellemzően univerzalista álláspontra helyezkedik. Az univerzalizmus alapfeltevése, hogy léteznek olyan alapvető pszichológiai folyamatok, amelyek feltehetően az emberi élet általános, s kulturális környezettől független aspektusainak tekinthetők. (Ez természetesen nem zárja ki annak lehetőségét, hogy ezen pszichológiai folyamatok *manifesztációjában* kulturális különbségek fedezhetők fel.) A kultúra összehasonlító pszichológia tudományterülete jellegzetesen univerzalista és énikus orientációval jellemezhető, bár Lonner (1980) arra hívta fel a figyelmet, hogy a kultúra összehasonlító pszichológia nem egységes arra vonatkozóan, hogy milyen szintű univerzálialák meglétére vonatkozó feltételezésekből indul ki<sup>9</sup>.

Az univerzalista és relativista álláspont mellett létezik továbbá az abszolutista álláspont, amely a kultúra-függetlenséget hangsúlyozza. Tipikusan az általános pszichológia tekinthető abszolutistának abban az értelemben, hogy a pszichológiai jelenségeket *kultúra-független* jelenségekként kezeli. Ennek hatásaként – többek között - nem foglalkozik azzal a lehetőséggel, hogy a kutatói tudás elve a kutató saját kulturális fogalom-, és feltételrendszerébe ágyazódik bele. Az alábbi ábra a kultúrának a viselkedésre tett hatásával kapcsolatos abszolutista, univerzalista és relativista nézeteket foglalja össze:

---

<sup>8</sup> Különbség létezik a kulturális relativizmus (Herskovits 1948) és a relativizmus közötti terminológia között. Míg a kulturális relativizmus az etnocentrikus értékítéletek elkerülésére törekszik, addig az általános relativizmus nemcsak az értékítéletek elkerülését célozza meg, hanem bármiféle összehasonlítást is. A disszertáció keretén belül ilyen szigorú terminológiai elválasztást nem alkalmazok, s a relativizmus és kulturális relativizmus azonos tartalommal töltődik fel.

<sup>9</sup> Lonner (1980) fogalmi (conceptual), gyenge, erős és szigorú értelemben vett univerzálialákra vonatkozó alapfeltevéseket határolt el egymástól.



3. ábra: A kulturális különbségek létre, azok feltárására vonatkozó nézőpontok ( Nguyen 2003, Segall és mások 2003 alapján)

A fenti ábra alapján tehát összefoglalóan elmondható, hogy:

- Az abszolutisták azt vallják, hogy az embereket kultúra-független, általános, emberi viselkedésmintázatok jellemzik;
- Az univerzalista álláspont elismeri a kulturális különbségek létét, azonban véleménye szerint léteznek olyan közös dimenziók, amelyek mentén bármilyen kultúrából származó emberi viselkedés jellemezhető;
- A relativista álláspont képviselői szerint az emberi viselkedés csakis az adott kulturális közegen belül vizsgálható, s nem lehet olyan közös dimenziókat találni, amelyek mentén bármilyen kultúrából származó emberi viselkedés jellemezhető.

## II.1.5. EGY KULTÚRÁN BELÜLI (ETNOGRAFIKUS), KULTÚRA ÖSSZEHASONLÍTÓ (CROSS-CULTURAL) VS. INTERKULTURÁLIS KUTATÁSOK

Ezen aspektus aszerint tesz különbséget a kultúrakutatási megközelítések között, hogy mi azok célja, vagyis mire vonatkozik azok tanulása. Az első megközelítés énikus tradíciókon alapuló, s egyetlen kultúra minél sűrűbb leírására, minél mélyebb megismerésére irányuló kutatásokat jelöl (pl. Gannon kulturális metaforái, Geertz sűrű leírásai, s bizonyos mértékig Osland/Bird (később tárgyalandó) kulturális értelemadás modellje (cultural sensemaking modell). Ezen kutatások nem foglalkoznak a kultúrák összehasonlításával. A kultúra összehasonlító (cross-cultural) kutatások során két vagy több kultúra azonos szempontok szerinti, univerzális aspektusok (kultúradimenziók vagy dilemmahelyzetek) mentén, s többnyire kvantitatív módszer révén történő összehasonlítása történik (pl. Hofstede, Trompenaars, GLOBE-kutatás). Az egyes kultúrák vizsgálata egymástól függetlenül végezhető: egy-egy kultúra tagjai standardizált kérdőívekben feltett kérdésekre adnak választ, majd ezen válaszok statisztikai összesítése révén körvonalazódnak az egyes (előzetesen megfogalmazott) univerzális aspektusokhoz (kultúradimenziókhoz) tartozó átlagértékek. A kultúra összehasonlító kutatások többsége a nemzeti kultúra szintjére vonatkoztatva vizsgálódik. Tekintve az interkulturális együttműködések napjainkra egyre mindennaposabb valóságát, felmerül a kérdés, hogy vajon a kultúra összehasonlító kutatások eredményei milyen mértékben alkalmazhatók az interkulturális interakciók helyzetek elemzésére, értelmezésére, azaz: a nemzeti kulturális különbségek feltárása révén milyen mértékben képesek jellemezni, előrejelezni a különböző kultúrák *találkozásakor*, azok egymásra hatása révén kezdetét vevő folyamatokat? Ez a kérdés számomra egy nagyon lényeges kérdés. Feltételezhető ugyanis, hogy az egyének kulturális jegyei, interkulturális interakciókban módosulnak, s ezen módosulások mértéke és jellege mindig az interkulturális interakciókban részt vevő idegen kultúra(k) jellemzőitől függ.

Az interkulturális kutatások pontosan a fenti kérdésre kíváncsiak, azaz arra, hogy mi történik a különböző kultúrák *találkozásakor*. A kultúrák összehasonlítását a kultúra összehasonlító kutatásoktól eltérő kutatási kontextusban valósítják meg, hiszen két vagy több kultúra képviselői közötti interakciókat vizsgálnak (Barinaga 1998). Továbbá, nem a kulturális különbségek *per se* meglétének kimutatására törekednek, hanem a kultúrák találkozásakor végbemenő változási folyamatok megismerésére. Egy-egy interkulturális helyzetben végzett kultúrakutatás során tehát lehetővé válik ugyan a kulturális különbségek feltárása, de ezen kulturális különbségek már a kultúrák *egymásra hatásának* eredményének is tekintendők. Az interkulturális kutatások egyik alapfeltételezése tehát, hogy az interkulturális interakciók során a kultúrák egymásra hatása révén az interakciós felek kulturális sajátosságai *alakulnak* (Barinaga 1998). Amennyiben tehát egy bizonyos kultúra képviselőjét kiemeljük addigi kontextusából (kulturális közegéből) és egy idegen kulturális környezetbe helyezük bele, feltételezhető, hogy az új kontextus hatással lesz rá. Természetesen ez a gondolatmenet nem

azt sugallja, hogy a kultúra semmilyen stabilitással nem rendelkezik és az adott kulturális környezet hatásaira azonnal "reagál". A kultúra ugyanis az enkulturáció folyamata révén adódik át az egymást követő generációk számára – mely folyamat időben csak lassan változó lehet<sup>10</sup>. Az enkulturáció eredményeként mutatnak fel az azonos kultúrához tartozó egyének viselkedésbeli hasonlóságokat, a különböző kultúrák képviselői pedig viselkedésbeli különbségeket (Berry és mások 1992). Az interkulturális kutatások azonban felhívják a figyelmet arra, hogy létezik a kulturális átvitelnek egy olyan módja is, amikor az más kultúrák tagjaival történő kontaktus révén megy végbe, tehát egyfajta változást eredményez az addigi kulturális és pszichológiai jellemzőkben. Ebben az esetben már nem enkulturációról beszélünk, hanem az *akkulturáció* egyik fajtájáról<sup>11</sup> (Berry és mások 1992). Az interkulturális kutatások alkalmas terepet kínálnak a kvalitatív-interpretatív szellemiségű kutatások lebonyolítására, hiszen az interkulturális együttműködések – interpretatív értelmezésben - narratívák, azaz értelmezési rendszerek találkozásaként fogható fel (Barinaga 2002). Az interkulturális interakció szereplőinek narratíva-különbségei egyrészt abban különböznek, hogy mit is értenek a történetek alatt, milyen momentumokat szednek fel a valóság értelmezésére és kialakítására (konstruálására) (Barinaga 2002). Másrészt abban is eltérőek, hogy milyen eszközöket alkalmaznak a jelentések és értelmezések különbségéről szóló dialógusokban. Interkulturális helyzetekben ugyanis a résztvevők által képviselt világok, narratívák egyszerre vannak jelen: mindegyikük egyformán "valós" (Barinaga 2002). Az interkulturális interakciók tehát egyfajta átfedéssel jellemezhetők (Lewinn 1963) értelmezhetőek, hiszen egy és ugyanazon személy, ugyanabban az időben, ugyanazon szituáció többféle értelmezési lehetőségének keresztezésében találja magát: a valóság/igazság nem vagy/vagy alapon definiálódik, hanem is/is alapon (Barinaga 2002, Lewinn 1963, Schroll-Machi 2001).

Az interkulturális interakciók ezen mechanizmusainak feltárásának a vezetés-szervezés területén kiemelt jelentősége van, hiszen napjaink gazdasági tevékenységei egyre nagyobb mértékben zajlanak interkulturális porondon. Egy-egy interkulturális kooperációnál a részt vevő kultúrák jellemzésén túl szükség van annak megértésére, hogy az egymással érintkező kultúrák milyen hatással vannak egymásra, a kulturális önértelmezés mely elemei kerülnek előtérbe, s melyek bizonyulnak – az adott interkulturális viszonylatban - kisebb jelentőségűnek.

A kultúra összehasonlító (vagy komparatív (cross-cultural) és interkulturális (intercultural) kutatások fogalmi szintű elkülönítése véleményem szerint nagyon fontos. Ez a két kifejezés a vezetési- és szervezési

---

<sup>10</sup> Az enkulturáció azt a folyamatot foglalja magában, amikor a kultúra továbbadása (kulturális átvitel, cultural transmission) kizárólag az egyén saját kulturális közegén belül megy végbe: így egy-egy kulturális csoport tanítás és tanulás révén állandósíthat bizonyos viselkedési sajátosságokat (Berry és mások 1992). Megkülönböztethető a kulturális átvitel vertikális, horizontális és rézsútos formája – ezek fogalmi megkülönböztetéséről ld. Berry és másokat (1992:17-18).

<sup>11</sup> Az akkulturáció többféle vetületével, értelmezésével kapcsolatban ld. Simon/Davies 1995:18-20.

szakirodalomban gyakran szinonim fogalomként jelenik meg<sup>12</sup> annak ellenére, hogy kutatási alaphelyzetüket, céljukat tekintve jól elhatárolható különbséggel rendelkeznek.

#### II.1.6. A KULTURÁLIS KÜLÖNBSEGEK ALAPÉRTELMEZÉSE: KONFLIKTUSFORRÁS VAGY LEHETŐSÉG?

Mivel empirikus kutatásom az interkulturális kultúrakutatási megközelítésre épül, fontosnak tartom az azzal kapcsolatos néhány további aspektus tematizálását. Az interkulturális megközelítések tehát amellett érvelnek, hogy az interakció, s nem csupán az összehasonlítás jelenti a menedzseri cselekvések lényegét (Adler és mások 1986). Visszautalva a kultúra összehasonlító megközelítésekre, ehelyütt azok statikus szemléletét emelném ki: implicit módon feltételezik, hogy az egyes kultúrák képviselői interkulturális interakciókban ugyanolyan jellegzetességeket fognak mutatni, mint az interkulturális interakciók előtt. Nem foglalkoznak azzal a körülménnyel, hogy az interkulturális interakciós szituációba lépő egyének a "kulturális mássággal való konfrontáció révén saját kultúrájukat is reflexíven tekintik: átértelmezik azt, ezáltal a kultúradimenziókhoz rendelt értékektől eltérő jellemzőkkel rendelkező, újfajta minőségű viselkedést mutathatnak fel.

Napjaink vezetési és szervezési irodalmát tekintve elmondható, hogy ritkák a ténylegesen interkulturális irányultságú (és kvalitatív módszerekre épülő) kutatások. Ezek jellemzően a kulturális diverzitást, a vegyes kulturális háttérű csoportok működését vizsgálják<sup>13</sup> és a különböző interkulturális kommunikációs modellek elméleteire építenek<sup>14</sup>. Többek között Cox és mások (1991), Bochner/Hesketh (1994), Watson és mások (1993), Maznevs.ki/Chudoba (1997) – multikulturális csoportokat vizsgálva - azt kutatták, hogy a nemzeti kulturális hovatartozás hogyan befolyásolja a csoportviselkedést. Ezen kutatások eredményei arra utalnak, hogy a kulturálisan homogén, illetve heterogén csoportok eltérő interakciós sémák szerint működnek, s különbségek voltak kimutathatók az egyéni hatékonyságban, a csoport-termelékenységben, a kreativitásban, a döntéshozatali képességben, illetve a csoportkohézióban. Szimbolikus kultúrafelfogással, valódi interkulturális irányultsággal rendelkező, illetve dinamikus szemléletben született kutatások közül Maznevski és Chudoba (1997) kutatását emelem ki, amely virtuális transznacionális csoportok működését vizsgálta. A szerzők a kultúrát mint észlelési szűrőt definiálták, melynek segítségével a döntéshozó a döntéshozatalhoz szükséges információkat értelmezi. Kutatásuk során a megértést, a konfliktuskezelést és a konstruktív szinergiát említik,

---

<sup>12</sup> Erre vonatkozóan szemléletes példákat ad Barinaga (1998).

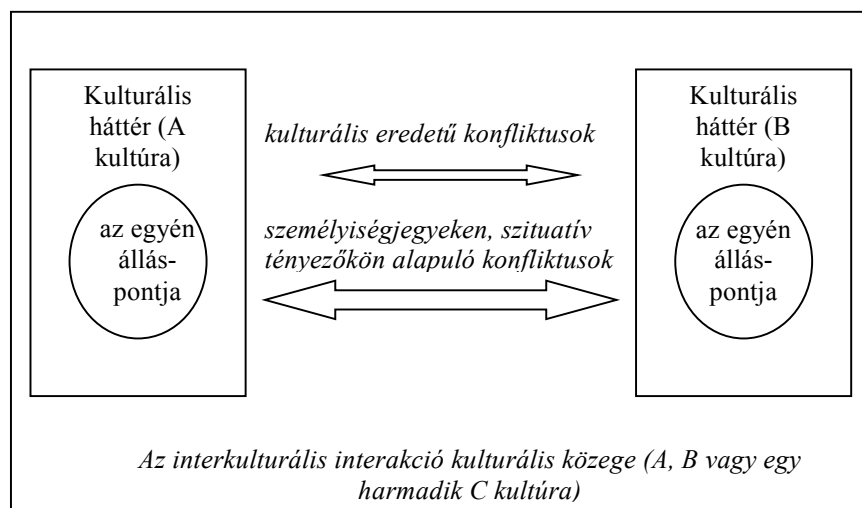
<sup>13</sup> A *The Journal of Managerial Psychology* 1998-ban egy egész számot szentelt a kulturálisan heterogén csoportok működési sajátosságairól szóló írásoknak.

<sup>14</sup> Az interkulturális kommunikáció alapmodellje arra a feltevésre épít, hogy a különböző kultúrák képviselői eltérő elvárásokkal rendelkeznek a formális vállalati struktúrákra és az informális munkavégzési módozatokra, kommunikációs módozatokra vonatkozóan. Ezen elvárások nagyban befolyásolják az idegen kultúrák képviselőivel történt együttműködések menetének jellegzetességeit.



mint a sikeres csoportintegráció három kiemelt folyamatát (Maznevs.ki/Chudoba 1997). Kihangsúlyozzák, hogy a megértés a másik szempontjainak figyelembevételét, az azonos eseményekhez, jelenségekhez hozzárendelt jelentések sokszínűségének megértését jelenti, s az interkulturális viszonylatú döntéshozatal során a közös definíciók kialakítására törekvést említik legfontosabb célként<sup>15</sup>. Mindezen kutatásokat azért hoztam fel példaként ilyen részletesen, mert azok az interkulturális és kultúra összehasonlító kutatások két alapvető irányultságának meglétére hívták fel figyelmem. Nevezetesen arra, hogy azokban a kultúrák találkozásának momentuma, illetve a kulturális különbségek megléte vagy *konfliktusok forrásaként* vagy pedig *lehetőségként* (egyfajta tanulási "erőforrásként") körvonalazódik<sup>16</sup>.

Soderberg és Holden (2002) alapján megállapítható, hogy a kultúrakutatók egyik táborra egyértelműen *problémaként*, a személyközi interakciók pótlólagos, potenciális konfliktusforrásaként kezeli a kultúrák találkozását, illetve a kulturális különbségeket. Ezt a felfogást tükrözi az alábbi ábra, mely szerint az interkulturális interakciókba eleve több konfliktusforrás van bekódolva, hiszen a normális, monokulturális interakciótól eltérően két (vagy több) különböző háttérkultúrával rendelkező egyénnek kell együttműködnie. A kulturális különbség tehát a lehetséges konfliktusforrások számát növeli eggyel (ezt jelzi az alábbi ábrán szereplő nyilak közül a felső):



<sup>15</sup> Egy multikulturális csoport tagjai által elfogadott közös definíció, közös értelmezés kialakítási folyamatának kvalitatív elemzését adja továbbá Barinaga (2002).

<sup>16</sup> Ez a kettősség például egyaránt megállapítható csoport-diverzitást általában (nemcsak a kulturális diverzitásra szűkített értelmezésben) tárgyaló irodalmakban is megjelenik. Pfeffer (1983) például jellegzetesen amellet érvel, hogy a heterogenitás egyértelműen konfliktust, megosztott szervezetet/csoportot eredményez, Schneider (1987) pedig a heterogén szervezetekben megfigyelhető, magasabb szintű innovációs, adaptációs készséget és az új perspektívák megjelenését emeli ki.

**4. ábra: Interkulturális interakciós helyzetek mint konfliktushelyzetek (Kappe 1996:29 alapján)**

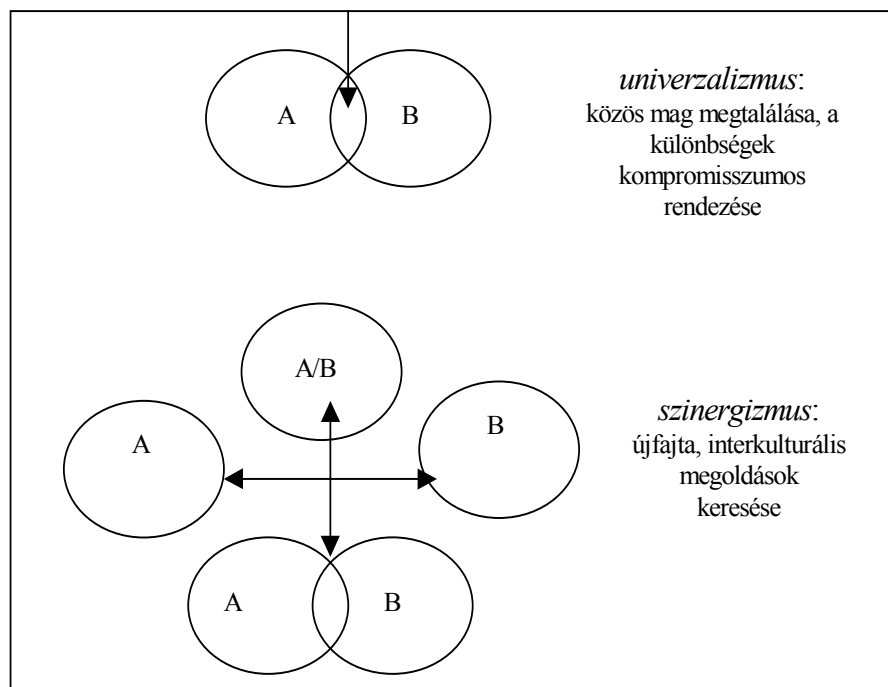
A fent összegzett attitűd többségében inkább a kultúra összehasonlító kutatásokra jellemző, hiszen meghatározott dimenziók mentén megpróbálják feltárni az egyes kultúrák közötti különbségeket, mintegy előrevetítve a kultúrák közötti együttműködés során kialakulható problémaforrásokat. A kultúra összehasonlító kutatások tehát a kulturális különbségek kezelésének elősegítésében látják feladatuk lényegét (Barinaga 1998, Soderberg/Holden 2002).

Barinaga (1998) felveti annak lehetőségét, hogy a kulturális különbségek problémaként vagy pedig lehetőségként történő kezelése azzal is összefüggésben áll, hogy a kutatók a kultúrát statikus vagy dinamikus fogalomként kezelik. Azok a kutatók ugyanis, akik a kultúrát olyan statikus képződménynek tekintik, amely az egyén és a környezete közötti harmonikus együttlétet egyfajta egyensúly felállítására révén biztosítja, sokkal inkább hajlamosak az interkulturális helyzeteket ezen egyensúlyra vonatkozó veszélyként, félreértések forrásaként, ellentétes világnézetek küzdelmeként kezelni. Ezért az interkulturális találkozások tárgyalása jellemzően a konfliktus-irodalomhoz kötődően történik.

Amennyiben azonban a kultúrát mint dinamikus fogalomra tekintünk, úgy a kultúrák találkozásának momentumánál megmutatkozó kulturális különbség nem problémaforrásként jelenik meg, hanem *lehetőségként*, azaz *egy új folyamat kezdeteként*. Az új folyamat a részt vevő felek (kulturális eredetű) hiedelmeinek, értékeinek, alapfeltevéseinek, viselkedési mintáinak újfajta értelmezésére, interpretálására irányul (Barinaga 1998:22). Az újfajta értelmezés semmiképpen sem kompromisszumot jelent, hanem *szinergikus* minőséget. A szinergiával – szervezeti kontextusban és eltérő kultúrák képviselőinek találkozási kapcsán – többek között Adler (1980, 1992:108), illetve Moran és Harris (1982) foglalkozik. Értelmezésükben a szinergia a gondolkodás egy olyan új módját jelenti, amelyik nem a kulturális különbségek minimalizálására (esetleg kiküszöbölésére) törekszik, hanem inkább erőforrásként tekinti azokat egy újfajta minőség létrehozásához (Thomas 1993). Ez az újfajta minőség több területen jelentkezhet: például a létrehozott szervezeti kultúrában vagy a vezetési stílusban. Az adleri gondolatmenetnek megfelelően Soderberg/Holden (2002) is a szervezeti tanulási folyamat erőforrás-tényezőjeként említi a kulturális különbségeket, melyek megfelelő kezelése a jövőbeni problémák megoldásánál alkalmazott stratégiák színesedéséhez járul hozzá. Számomra az, hogy az egyes kutatásokban a kultúrák találkozásának momentumát konfliktusként vagy lehetőségként jelenik meg, azzal is összefüggésben van (a dinamikus vs. statikus kultúraszemléleten kívül), hogy a kutatók milyen kritériumok alapján értékelik a csoport-teljesítményt. Több multikulturális munkacsoport együttműködését elemző kutatás mutatta ki például, hogy az együttműködés kezdeti szakaszát jellemző nehézségek, s a

monokulturális csoportokénál több problémát felmutató folyamat után a kulturálisan heterogén csoportok a probléma sokoldalúbb feltérképezését, többféle alternatív megoldási javaslat kidolgozását nyújtották, mint a kulturálisan homogén csoportok (Watson és mások 1993). Amennyiben a gyors problémamegoldást tekintjük tehát hatékonysági kritériumnak, a monokulturális csoportok tekinthetők jobbnak. Ha azonban a feltárt veszélyek/lehetőségek vagy cselekvési alternatívák számát tekintjük egy hosszabb távú perspektívában gondolkodva, a multikulturális csoportok tekinthetők jobbnak.

Az a körülmény, hogy a kutatók a kultúrák találkozását problémaforrásként vagy lehetőségként kezelik, megmutatkozik a kulturális különbségek kezelésére irányuló stratégiákban is. A kultúrák találkozását problémaként (megoldandó feladatként) tekintő kutatások általában feltérképezik az interkulturális interakció részt vevő kultúráinak jellemzőit, majd a felmerülő konfliktusokat a kultúrák közös pontjainak megkeresése révén próbálják feloldani. Azok a kutatások, amelyek az interkulturális találkozásokat lehetőségként tekintik, nem a közös pontok feltárására irányulnak. A kultúrák találkozását jellemzően egy olyan folyamatként kezelik, amely az interkulturális interakció résztvevői érték- és hiedelemrendszerének át-/újraértelmezése révén egy újfajta, közösen kialakított (és elfogadott) gondolkodás-rendszer kialakulásához, egy újfajta minőség eléréséhez vezet. A két megközelítés közötti különbséget foglalja össze az alábbi ábra (Adler 1980, Thomas 1993, Moran/Harris 1982 és Krewer 1996:154 nyomán)<sup>17</sup>:



<sup>17</sup> Ezen két stratégia mellett léteznek további stratégiák – azokkal a disszertáció keretén belül nem foglalkozom.

**5. ábra: A kulturális különbségek kezelésének két lehetséges stratégiája az interkulturális interakciók során (Forrás: Adler 1980, Thomas 1993, Moran /Harris 1982 és Krewer 1996:154)**

A szinergikus megoldások megtalálásánál is fontos lépés a kultúrák közös pontjainak megtalálása, illetve a közöttük meglévő különbségek feltérképezése. A folyamat azonban nem áll meg ennél, hanem továbblép. Thomas (1993) kiemeli, hogy a szinergikus megoldáskeresés folyamatának fontos feltétele annak elfogadása, hogy a valóság társadalmilag konstruált és interpretált, továbbá, hogy ezen konstrukciók és interpretációk mindegyike ésszerű, és hogy ezen ésszerűség sokszor csakis az adott kulturális kontextus keretein belül érvényes.

## II.2. KULTÚRAKUTATÁSI MODELLEK

Miután összegeztem a kultúrára vonatkozó feltételezések, a kultúrakutatás tárgyának és módjának lehetséges változatait, konkrét kultúrakutatási modellek tárgyalására térek át.

Mivel a vezetés és szervezés területére vonatkoztatott kultúrakutatások többsége a kultúradimenziós kutatási hagyományra épít, a következőkben a kultúradimenziós (s többnyire az értékek kutatására irányuló) kultúrakutatási törekvések rövid összefoglalását adom. Ezen kutatások a kroeber-stodtbecki és hofstedei, étikus-irányultságú kutatások hagyományait követve, univerzálisan alkalmazható és univerzális érvényességgel rendelkező kultúradimenziók (többségében kvantitatív módszereken alapuló) megfogalmazása és vizsgálata révén a kultúrák közötti összehasonlíthatóság megteremtésére törekcsenek.

A kultúradimenziós hagyományokon nyugvó kutatások legfontosabb képviselőinek az alábbiakban történő bemutatása után a cselekvésorientált kultúrakutatási megközelítések tárgyalása következik. A cselekvésorientált kultúrakutatási megközelítéseknel többek között a Thomas (1988, 1991, 1993, 1996) nevéhez fűződő, énikus-bilaterális (Feichtinger 1997), kvalitatív kulturstandard-módszert, mint az interkulturális együttműködések vizsgálatára, s a kultúráknak egy sajátos szempontból történő összehasonlítására alkalmas megközelítést említem, de részletes tárgyalását a későbbiekre hagyom. (Itt jegyzem meg, hogy a kulturstandard-módszer későbbi tárgyalása terjedelmét tekintve messze felülmúlja a kultúradimenziós megközelítések tárgyalását. Emögött a terjedelmi különbség mögött nem a megközelítésekkel kapcsolatos értékítéletem rejlik, hanem egyrészt az a körülmény, hogy a kulturstandard-módszer Magyarországon (s nemzetközi viszonylatban is) kevésbé ismert megközelítés, így annak részletes bemutatása, episztemológiai és ontológiai helymeghatározása elengedhetetlen. Másrészt, a disszertáció második részében ismerttetendő

empirikus kutatás is a kulturstandard-módszerre épül, annak bemutatása tehát egyfajta módszertani felvezetőként is tekinthető.)

#### II.2.1.1. A KULTÚRAÖSSZEHASONLÍTÁSOK KULTÚRADIMENZIÓS HAGYOMÁNYA

Mint említettem, a kultúra összehasonlító, illetve az interkulturális menedzsment terén végzett kultúra kutatások többségét kvantitatív módszerekre építő, pozitivista-funkcionalista, étikus irányultságú, s a kultúrák összehasonlítását többségében kétpólusú kultúradimenziók (vagy dilemmahelyzetek) mentén megcélzó kutatások alkotják. Ezek a kutatások tulajdonképpen az egyének által vallott értékek feltárásán keresztül próbálnak következtetéseket levonni a kultúrák közötti különbségekre vonatkozóan. Napjaink kultúrakutatásainak egyik meghatározó alapkategóriái tehát az értékek. Az értékek olyan egyéni vagy kollektív szintű, s kívánatos állapotokra vonatkozó elképzeléseket foglalnak magukban, amelyek befolyásolják egy-egy cselekvés végkimenetelére és eszközeire vonatkozó választást. A kultúradimenziós hagyomány legjelentősebb képviselője, Hofstede (1980:19) az értékek alatt olyan általános tendenciákat ért, amelyek bizonyos állapotok más állapotokkal szembeni preferenciáit tükrözik.

Az értékutatás ilyenfajta rendszerezett megközelítése Kluckhohn és Stodtbeck kutatásaiban jelent meg elsőként, akik az értékorientációk öt dimenzióját vázolták fel (az ember és a természet közötti kapcsolat, az időhöz való viszony, a cselekvéshez való viszony, a kapcsolati orientáció, az emberi alaptermészetre vonatkozó feltevés).

Rokeach (1973) pszichológiai irányultságú értékutatásának legfontosabb eredménye, hogy az értékeknek két nagy halmazát azonosította: az instrumentális és terminális (végcél) értékeket. Az általa kidolgozott kutatási módszer (Rokeach Value Survey) által lehetővé vált mindkét halmazon belül az odatarozó értékek rangsorának megállapítása (Berry és mások 1992).

Schwartz (1992), Schwartz és Bilsky (1990) szintén a rokeachi és hofstedei hagyományra építve folytatták kutatásaikat. Érdekes kutatási eredményük, hogy a vizsgált országokra vonatkozóan kétféle értékcsoporthoz azonosítottak: az egymással konfliktusban álló és az egymással komplementer viszonyban álló értékeket (az előbbiekre példa a biztonság és a teljesítmény értékek közötti ellentét, az utóbbiakra pedig a biztonság és a konformitás között meglévő kompatibilitás. Az országok közötti hasonlóság ilyenfajta megmutatkozását Schwartz és Bilsky az értékek között megtalálható univerzális létének jeleként értékelte (Berry és mások 1992).

Hofstede (1980) gigantikusnak számító felmérése négy olyan univerzális kultúradimenziót azonosított, amelyek mentén az egyes kultúrák összehasonlíthatóvá válnak. A kultúrák a hatalmi távolság, a bizonytalanság kerülés, a maszkulinizmus/feminizmus és az individualizmus/kollektívizmus dimenziója mentén váltak összehasonlíthatóvá Hofstede munkásságának eredményeként. Hofstede kutatási eredményeinek publikálását követően a kultúrán belüli és a kultúrák közötti összehasonlítását célzó olyan kutatások egész sora látott napvilágot, amelyek az általa azonosított négy dimenzió mentén vizsgáldtak. Legnagyobb érdeklődést az individualizmus dimenziója kapta. Ehhez kapcsolódóan Triandis munkássága emelendő ki (Triandis 1988, Kim és mások 1994, Trinadis/Lambert 1980), aki megkülönböztette a csoportszintű individualizmust/kollektívizmust az egyéni szintű individualizmustól/kollektívizmustól – az utóbbi dimenziónak az idiocentrikus/allocentrikus nevet adva.

Mindezen kutatások lehetővé tették, hogy az egyes nemzeti kultúrákat egymáshoz viszonyítani tudjuk, s kézzel foghatóvá váljon a kultúrák közötti különbség. Az alábbi táblázat a kultúradimenziós kutatások révén feltárt legfontosabb (többnyire kétpólusú) dimenziókat foglalja össze (Osland/Bird 2000:66, Darlington 1996:38 és Schneider/Barsoux 1997:43 alapján):

<u>Gyakori kultúradimenziók</u>		
A természetnek való alávetettség	Hamónia	A természet legyőzése
Múlt	Jelen	Jövő
Létezés	Ellenőrzés	Cselekvés
Hierarchikus kapcsolatok	Csoport	Individualista
Privát élettér	Kevert	Nyilvános élettér
Gonosz emberi alaptermészet	Semleges vagy kevert	Jó emberi alaptermészet
Változtatható emberi alaptermészet		Nem változtatható emberi alaptermészet
Monokronikus időfelfogás		Polikronikus időfelfogás
Magas kontextusú nyelv		Alacsony kontextusú nyelv
Alacsony bizonytalanság kerülés		Magas bizonytalanság kerülés
Alacsony hatalmi távolság		Magas hatalmi távolság
Rövid távú orientáció		Hosszú távú orientáció
Individualizmus		Kollektívizmus
Maszkulinitás		Femininitás
Univerzalizmus		Partikularizmus
Semleges		Emocionális
Diffúz		Specifikus
Feladatorientáltság		Hozzárendelés
Individualizmus		Szervezet
Belső irányultság		Külső irányultság
Individualizmus (versengés)		Csoport-szervezet összetartás
Elemző (reduktivista)		Szintetizáló

**3. táblázat: A vezetési és szervezet-irodalmakban hivatkozott kultúradimenziók (Forrás: Osland/Bird 2000, Darlington 1996:38, Schneider/Barsoux 1997:43).**

Az alábbiakban azon elméleti megközelítéseket tárgyalom, melyek véleményem szerint fontos aspektusokkal egészítették ki – s egyben relativizálták – a hagyományos kultúradimenziós megközelítést.

### II.2.1.1.1 A kétpólusú kultúradimenziós gondolkodástól való elmozdulási kísérletek

#### II.2.1.1.1.1 A kulturális értelemadás modellje (*Cultural Sensemaking Modell*)

Tekintve az eddig tárgyalt kutatási törekvéseket, feltűnő, hogy azok a kultúradimenziókat kétpólusú aspektusonként kezelik. Osland/Bird (2000) egyenesen frusztrálónak ítélte meg a kultúrának ezt a vezetési- és szervezési irodalmat döntő többségében jellemző kétpólusú kultúradimenziós felfogását. A következőkben Osland és Bird (2000) kulturális értelemadás-modelljét (*Model of Cultural Sensemaking*) tárgyalom, amelyet a szerzőpáros a bipoláris kultúradimenziós felfogás által keltett kulturális paradoxonok értelmezésének és feloldásának módszereként illetve a kultúra holisztikusabb megértéséhez vezető útként mutat be. Osland és Bird arra hívja fel a figyelmet, hogy a kultúradimenziók kétpólusú felfogása (és oktatása) az ún. *mesterséges sztereotípiák* (*sophisticated stereotypes*) terjesztésének veszélyét rejtik magukban. A mesterséges sztereotípiák fogalma a hagyományos sztereotípiák-fogalomtól való megkülönböztetést szolgálja. Míg a hagyományos sztereotípiák az idegen kultúrára vonatkozó, személyes interkulturális tapasztalatot nélkülöző, negatív attribúciókat tartalmazó megállapítások, addig a mesterséges sztereotípiák elméleti alapokon nyugszanak, a kultúrakutatások eredményeinek köztudatban történő elterjedése kapcsán alakulnak ki, s negatív attribúcióktól mentesek. Osland és Bird (2000) szerint a külföldi kiküldetésre készülő egyének felkészítése többnyire az adott idegen kultúra kultúradimenziós értékeinek ismertetését és értelmezését jelenti. Egy ilyen fajta felkészítés azonban mederbe tereli, s ezáltal korlátok közé helyezi a leendő expatrióták idegen kultúra képviselőinek viselkedésére vonatkozó érzékeléseit. Az így kialakult mesterséges sztereotípiák eredményezik az ún. *kulturális paradoxonok* (*cultural paradoxes*) jelenségét (Osland/Bird 2000)<sup>18</sup>. A kulturális paradoxon kifejezés arra a jelenségre utal, hogy amikor idegen kultúrába kerülve az idegen kultúrára vonatkozó (kultúradimenziós) előismereteinktől eltérő tapasztalatokat szerzünk, akkor azokat az eltéréseket a magyarázó kereteinkbe nem illő, szabály alól kilógó jelenséggé (tehát paradoxonként) értelmezzük, pedig azok léteznek. Ilyen kulturális paradoxonként értékelhetők például az igencsak individualistának tartott amerikaiak körében egy-egy természeti katasztrófa során megfigyelhető nagyszabású humanitárius mozgalmak. Látszólag ellentmondásban áll tehát egymással (paradoxont képezve) az amerikai individualizmus és a humanitárius akciókban megnyilvánuló altruista, illetve kollektivisták viselkedés (Fukuyama 1997, Osland/Bird 2000). Ez a momentum arra figyelmeztet, hogy felül kellene vizsgálni azokat a rendelkezésünkre álló modelleket, amelyek alapján egy-egy kilógó jelenséget paradoxonként címkézzük. Osland és Bird (2000) érvelése szerint ugyanis feltehetően nem is



paradoxonokról van szó, hanem arról, hogy az az elméleti modell (a kétpólusú kultúradimenziós megközelítés), amelynek alapján a paradoxikus jelenségekbe ütközünk, nem alkalmas a kultúrán belüli eltérések kezelésére. A kultúradimenziós kutatások ugyanis a kultúra jellemzését adott kontextustól, szituációtól elvágva végzik (kérdőívek kitöltése révén jutnak elemezhető adathoz). Osland/Bird kulturális értelmezés modellje ezt a hiányosságot igyekszik pótolni, amikor a kultúra konkrét kontextusát (pl. történelmi háttérét) vonja be a kutatásba, s ezáltal relativizálja a konkrét interakciós sémák mögött rejlő kulturális értékeket. A modell fő üzenete, hogy bár létezhet a kulturális értékeknek egy bizonyos kultúrára vonatkozó hierarchikus összefüggésrendszer, ez az összefüggésrendszer korántsem stabil és mindenható, hanem a konkrét szituációtól, kontextustól függően módosul. A kulturális értékek hierarchiájának ezen kontextusfüggő, relatív jellegét a hagyományos kultúradimenziós modellek nem képesek feltárni. Osland és Bird (2000) a kulturális értelemadást mint a kultúrán belül megfigyelhető komplex viselkedési mintázatok megfigyelésének szekvenciális, ciklikus folyamatát fogja fel. Ezen folyamat kezdetét a kultúradimenziók által keltett mesterséges sztereotípiák jelentik, melyek úgyszólván a viselkedési mintázatok első értelmezéséhez járulnak hozzá. Ezután annak megfigyelésére kell hangsúlyt helyezni, hogy mely specifikus kontextusok hívják elő a konkrét kulturális megnyilvánulási formákat (Osland/Bird 2000). Osland és Bird (2000) kultúradimenziókkal kapcsolatban pont ezt a *kontextus-tudatosságot* hiányolja. Véleményük szerint a kultúradimenziós kutatások csupán az egyes kultúrákban jellemző, bizonyos központi témákkal kapcsolatos nézetekre, értékekre vonatkozó tudást (mint *konceptcionális* tudást), egyfajta kontextus nélküli ismeretet testesítenek meg – ez azonban kevés. A konceptcionális tudás helyett ugyanis a *kontextuálisan helyes viselkedésre* vonatkozó ismeretre, az egy-egy kultúrában érvényes kontrollmechanizmusok megértésére, azaz az *attribúciós tudás* elérésére és alkalmazására van szükség<sup>18</sup>. Osland és Bird (2000) példájával élve a japán kultúra kommunális jellegére vonatkozó ismeret (mint konceptuális tudás) például nem ad magyarázatot arra, hogy a japánok milyen helyzetekben viselkednek kommunálisan, illetve milyen helyzetekben mutatnak attól eltérő megnyilvánulásokat. Mindezeket összegezve, a kultúra megismerése dialektikus módon fogható fel, melyben a tézist egy mesterséges sztereotípiára vonatkozó hipotézis képviseli, az antitézist egy nyilvánvalóan kulturális paradoxonként jellemezhető aspektus, majd a szintézis során a paradoxon feloldása következik, amelynek során értelmet adunk a látszólagos ellentmondásnak azzal, hogy megértjük: bizonyos helyzetekben bizonyos értékek nagyobb jelentőséggel rendelkeznek, mint a mesterséges sztereotípia alapján előrejelzett értékek (Osland/Bird 2000).

---

<sup>18</sup> Osland és Bird (2000) kihangsúlyozza, hogy a kulturális paradoxonok problematikájára vonatkozóan – Gannon kivételével – nemigen tesz említést semelyik kutató.

<sup>19</sup> Osland és Bird az attribúciós tudás kapcsán Geertz-et (1973) idézi, aki szerint a kultúrát nem konkrét viselkedési mintázatok egészeként kell tekinteni, hanem a viselkedés háttérében meghúzódó irányítási- vagy kontrollmechanizmusként.

#### *II.2.1.1.1.2 Trompenaars-Hampden-Turner kultúramodellje*

A kétpólusú kultúradimenzióktól történő elmozdulásra történő törekvésként értékelhető a trompenaarsi modell Trompenaars és Hampden-Turner (1998) általi továbbfejlesztése. Trompenaars (1993) - Parsons elméleti modelljét alapul véve – eredetileg hét olyan dimenziót fogalmazott meg, amelyek mentén a kultúrák egymással jól összehasonlíthatóvá válnak. A modell hét dimenziója közül az első öt az emberek közötti viszonyokkal foglalkozik, míg a hatodik az időértelmezéssel, a hetedik pedig az ember és a környezet kapcsolatával. Hampden-Turner és Trompenaars együttműködése révén az eredeti modell elmozdult a kultúradimenziók kétpólusú értelmezésétől, hiszen benne nem az egy-egy kultúradimenzióhoz tartozó két végpont kap kizárólagos jelentőséget, hanem a két végpont által behatárolt kontinuum. A kutatás során alkalmazott kérdőívben tárgyalt (egy-egy kultúradimenzióra vonatkozó) dilemmahelyzetekhez tartozó válaszlehetőségeknél ugyanis az egyes dimenziók végpontjain kívül megtalálható egy kompromisszumos és két szinergikus megoldás, amelyek a dimenzió két végpontját eltérő módon egyeztetik össze (Primecz/Soós 2000). Ezáltal a modell képes az egyes kultúrák képviselőit többnyire jellemző, együttműködési helyzetekben követett stratégiák beazonosítására (Primecz/Soós 2000). Ennek a változtatásnak azért van nagy jelentősége, mert pontosan az Olson/Bird (2000) által kritizált, vagy-vagy-lagos kultúradimenzió-értelmezéssel próbál szakítani. Az értékutakat jellemző keretből kimozdulva magatartásorientált (cselekvéseméleti) megközelítése révén a kultúrák közötti együttműködés vizsgálatát teszi lehetővé, s ezen momentum miatt részben az interkulturális menedzsment területébe tartozó kutatási megközelítésként értékelhető.

#### *II.2.1.1.1.3 A GLOBE-kutatás*

A kultúradimenziós kutatási megközelítésekkel szemben megfogalmazható másik kritika a vallott és a követett értékek közötti megkülönböztetés hiányára vonatkozik. A kritika szerint a fent említett kutatási modellek nem képesek a vallott és követett értékek szétválasztására. Ezen hiányosságot igyekszik kiküszöbölni a GLOBE-kutatás. A módszertani eljárás sajátossága, hogy mind a szervezeti mind a nemzeti kultúrára vonatkozó kérdőívekben külön kerülnek mérésre a szervezetre/nemzetre *ténylegesen* jellemző, illetve a kitöltők által *kíváncsnak* tekintett értékek. Ezáltal tehát nemcsak az aktuális magatartásra vonatkozó sajátosságok (ahogy a dolgok vannak) feltárása történik meg, hanem az értékek is (ahogyan a dolgoknak lenniük kellene), illetve a kettő (a társadalmi gyakorlat és a vallott értékek) közötti eltérés is (Bakacsi és mások 2002, Bakacsi/Takács 1998). A GLOBE-kutatás módszertani eljárása azért is kiemelkedő, mivel egymás mellett alkalmaz kvalitatív és kvantitatív kutatási módszereket egyrészt a szervezeti kultúra és a nemzeti kultúra elemzésére, másrészt a

leadershipre vonatkozóan. Mindazonáltal tény, hogy a GLOBE kutatási modellje is a hofstedei hagyományokra épít, hiszen a nemzeti/szervezeti kultúrák vizsgálata kilenc kulturális dimenzió mentén történik, melyek közül hat Hofstede (1980) dimenzióinak felel meg.

A kultúradimenziós kutatásokat tekintve összességében megállapítható, hogy – a módosítások, továbbfejlesztési törekvések ellenére - azok pozitívista irányultságukból kifolyólag a kultúra mérését kísérik meg azáltal, hogy azt építőelemekre (Hofstede 1984), részekre (kultúradimenziókra) bontják melyeket a cselekedetek kiválasztásának és igazolásának, a személyek és az események értékelésének, a valóság társadalmi felépítésének feltételeiként/kritériumaiként értelmezik, s veszik modelljük alapjául (Tayeb 2001). Továbbá az is megállapítható, hogy a kultúradimenziók mentén történő kultúrakutatások jellemzően étikus perspektívából történnek és döntően kvantitatív módszertan (reprezentatív, nagymintás, standardizált kérdőívek, statisztikai adatelemzési módszerek) révén zajlanak, ahol a kultúra többnyire mint független, a vallott értékekre vagy követett magatartásmintákra (mint függő változókra) hatással lévő változó szerepel (funkcionalista megközelítés). A kultúradimenziós megközelítések által felmerült további problémának tekinthető azok (nemzeti) kultúrákra vonatkozó homogenitási feltevése. A globalizációs valóság ugyanis egyre inkább egyértelművé teszi a hagyományos etnológiai kultúraértelmezéssel való szakítás szükségességét (Hüsken 2003). Nem egymástól elszigetelt, szigetszerű kultúráképből kell tehát kiindulni, melyet homogenitás, történelmi folytonosság és kizárólagosság jellemez, hanem sokkal inkább egy sokszínű, szubkultúrák sokaságából álló, s állandó változások színhelyét jelentő munkafolyamatból (work in progress, Hannerz 1996), képződményből, melynek fontos jellemzői a transzlokális, transznacionális (Hannerz 1996) összefüggések, keverési arányok (Hüsken 2003). Az interkulturális menedzsment-kutatások nem alapulhatnak olyan bipoláris kultúradimenziókon, melyek az interkulturális interakciókat mint különböző, egyenként homogén nemzeti kultúra képviselőinek interakcióiként tematizálják. A globalizáció hatásaként sokkal inkább egymásba folyó, egymásra szüntelenül hatással lévő észlelési és cselekvési folyamatokkal kell számolni, mely sokszor két/többértelmű helyzeteket teremtet<sup>20</sup>.

#### II.2.1.2. CSELEKVÉSELMÉLETI KULTÚRAKUTATÁSOK (ACTION THEORY APPROACH)

Trompenaars és Hampden-Turner fent említett modellje tulajdonképpen átvezet bennünket a kultúra kutatásának némileg más oldalról történő megközelítéséhez. Trompenaars fentiekben vázolt modellje ugyanis parsonsi hagyományokra épült, s Parsons kifejezetten a cselekvésselmélet terén munkálkodó

---

<sup>20</sup> Elwert (1995) nagyon lényegretörően mutat rá a váltás (switching) jelenségére, ami az önmeghatározás szituatív-kontextusfüggő jellegét jelenti: az egyén vallási, politikai és kulturális önmeghatározása a szituációtól, kontextustól függően

---

sokszor igencsak különböző (s olykor extrémén szélsőséges) tartalommal tölthető fel. Ez az interkulturális együttműködések elemzésénél egy nagyon fontos figyelembe veendő körülményre hívja fel a figyelmet.

szociológus volt. A cselekvésemélet egyik központi vonulata pedig az emberi lény reflexív természete (Berry és mások 1992). A reflexivitás a cselekvő saját személyére, illetve a cselekvésre, annak céljára, a mögöttes szándéokra vonatkozik. A cselekvés, mint kitüntetett elemzési egység kontextusba helyezett viselkedésként értendő. Sajátos volta abból adódik, hogy nem kizárólagosan az egyénhez kötődik, hanem az egyén és a környezet között elhelyezkedő fogalom (Berry és mások 1992). Eckensberger (1987) szerint a kultúrakutatásban éppen ezen köztes jelleg miatt van nagy jelentősége a cselekvésorientált szemléletnek. A kultúra makroszintű megközelítése vagy az egyén (által vallott értékek) vizsgálata helyett a cselekvésre fókuszálás azt jelenti, hogy maga a cselekvés válik a kultúra egyéni viselkedésre tett hatásának vizsgálati egységévé. A cselekvés tehát az egyént a környezetével – kultúrájával - összekötő elemként körvonalazódik, s képezi vizsgálat tárgyát. Eckensberger továbbá kihangsúlyozza, hogy a teljes megértés csak a cselekvés kulturális és történelmi kontextusának feltárása révén lehetséges (ahogy ezt Olson és Bird (2000) is megfogalmazta). Boesch (1980) a cselekvés erős kulturális jellegét hangsúlyozza ki, amikor megállapítja, hogy az egyének nemcsak környezetük által befolyásoltak, hanem aktívan alakítják is saját környezetüket, azaz hatással vannak rá. A cselekvésemélet képviselőinek érdeklődési körében ezért nemcsak a cselekvések szocio-kulturális kontextusa áll, hanem az egyén bizonyos szituációra vonatkozó idioszinkratikus interpretációjának megértése is (Berry és mások 1992). Ez a kutatási célkitűzés pedig egy interpretatív orientációt sugall, hiszen – többek között - az egyén és a kultúra között folyamatos oda-vissza hatást tételez fel, s a kontextus értelmezést befolyásoló szerepét hangsúlyozza.

A cselekvésalapú megközelítések fontos képviselője a kultúrák kommunikációs sajátosságait kutató Edward T. Hall. A kommunikációs helyzetek helyes értelmezésének részben a szituáció és a külső környezeti feltételek helyes értelmezése képezi alapját (Apfelthaler 1999). Hall az egyes kultúrák tagjainak a külső környezethez fűződő általános viszonyait vizsgálva jutott arra az eredményre, hogy léteznek ún. alacsony és magas kontextusú kultúrák (Hall 1989). A magas kontextusú kultúrákban nagyon sok függ a kommunikáció körülményeinek interpretációjától, s ezért maga a kommunikáció indirekt és tág értelmezési lehetőségeket magában rejtő formát ölt. Ezzel ellentétben az alacsony kontextusú kultúrák interakcióiból kiszorul a külvilág, és ezért maga a kommunikáció direkt formában zajlik. A kultúrák alacsony és magas kontextusú jellemzője mellett fontos azok monokronikus/polikronikus jellegének elkülönítése is. Az időkezelés ezen két fontos módjának vizsgálata Hampden-Turner és Trompenaars (1993) kutatásában is fontos vonulatot képez, akik az időkezelés eltérő módozatainak a nemzetközi menedzsment terén betöltött szerepét is vizsgálták. Hall kutatási eredményeinek fontos üzenete, hogy minden kultúra kommunikációjában vegyesen (s más arányban) vannak jelen a kontextuális és a textuális tényezők. Rámutatott arra, hogy a személyközi

interakciókban a kommunikációs partnerre vonatkozó tényleges vagy ténylegesnek vélt tudás implicit módon folyik bele a kommunikációba és annak kontextusává válik. Ennek tükrében interkulturális viszonylatban a kommunikációs partnerek számára a a szinkronba hozásra (Hall 1976:71) vagy adaptív oszcillálásra (Demorgon/Molz 1996:52) törekvés jelenti a célt, tehát a kontextus és a kommunikáció szövegének folyamatos egymáshoz közelítésére való törekvés (Apfelthaler 1999). Ezen közelítés sikertelensége a kulturális félreértések bekövetkeztének valószínűségét növeli. Mindezen elméleti alapokra építve az interkulturális kutatások érdekes megközelítését adja a kulturstandard-módszer. A módszer két különböző kultúra képviselője között lezajlott kritikus interakciós szituációkról adott beszámoló elemzése révén von le következtetéseket az adott bikulturális interakcióban szerepet játszó kulturális különbségekre vonatkozóan. A kritikus interakciókra fókuszálás révén kifejezetten cselekvésorientált megközelítésről van szó: a magatartásbeli különbségek megragadása révén tárja fel ezen különbségek mélyben meghúzódó okait.

### II.3. A VEZETÉS ÉS SZERVEZÉS TERÉN VÉGZETT KULTÚRAKUTATÁSI MEGKÖZELÍTÉSEK ÖSSZEFOGLALÁSA

Mindezeket tekintve, a fejezet összefoglalásaként elmondható, hogy a vezetés- és szervezés területén végzett kultúrakutatási törekvések többségét azok a kultúra összehasonlító kutatások alkotják, melyek (Boyacigiller és mások 2004, Adler 2001, Soderberg és Holden 2002, Barinaga 1998 alapján ):

- (implicit módon) problémaforrásként tekintenek az interkulturális együttműködésekre;
- a kultúrakutatások célját ezen problémák előrevetítésében, s a problémák lehetséges rendezési stratégiáinak feltárásában látják;
- a problémák előrevetítése jellemzően a kultúradimenziók mentén megmutatkozó kultúra-közi különbségek feltárásán alapul;
- a problémák rendezési stratégiája – az univerzalista szemléletmódból fakadóan – a részt vevő felek közös pontjainak feltérképezésére épül.

A kultúra cselekvéseméleti megközelítéseinek tárgyalásánál megemlítettem a kulturstandard-módszert, azonban annak tárgyalását a későbbiekre hagytam. A következőkben a kulturstandard-módszert, mint a kultúra kutatásának, azon belül az interkulturális együttműködéseknek ezen – szintén pszichológiai orientációjú, induktív logikát felmutató, kvalitatív módszerű – megközelítését mutatom be. Annak, hogy ez a bemutatás egy külön fejezet keretében történik – mint már említettem - több oka is van. Egyrészt Magyarországon minden bizonnyal újdonságnak számító kultúrakutatási megközelítésről van szó, vele kapcsolatban igencsak korlátozott

számban jelentek meg magyar nyelvű publikációk (pl. Szalay 2002). Másrészt pedig egy olyan módszerről van szó, amely igen sokrétű elemzési lehetőséget és sajátos kettősséget rejt magában. Eddigi (főként a német nyelvterületre korlátozott) alkalmazását tekintve ugyanis elmondható annak pozitivista/funkcionalista irányultságú, kultúra-összehasonlítási módszerként pozicionált jellege (mely által a kultúradimenziós kultúrakutatási megközelítéssel sok hasonlóságot mutat fel). A módszer alaposabb vizsgálata révén azonban nyilvánvalóvá válik az, hogy az az *interkulturális* együttműködések sajátos, *interpretatív* szellemiségű elemzésére is alkalmas. A kulturstandard-módszer mindezen sajátosságai miatt olyannyira érdeklődésem középpontjába került, hogy annak elméleti- módszertani továbbfejlesztésével, interpretatív alkalmazási lehetőségeivel kapcsolatos gondolataimat a dolgozat összterjedelmének nagy hányadát kitevő hosszúságban tárgyalom és azt empirikus kutatásom módszertani alapjául választottam.

### III. A KULTURSTANDARD-KUTATÁS

A kulturstandard-kutatás Thomas Alexander nevéhez fűződik. Nem egy merőben új kutatási megközelítést testesít meg, hanem egy *perspektívaváltást* (Apfelthaler 1999). Bikulturális együttműködések elemzését ugyanis úgy végzi el, hogy egy bizonyos kultúrát egy másik kultúra képviselőinek szemszögéből vizsgálja. Ezáltal tudatosan vállalja azt, hogy egy idegen kultúra értelmezése mindig saját kultúránk szemüvegéből tekintve, saját kultúránkhöz hasonlítva történik<sup>21</sup>. Az idegen kultúra efajta szubjektív jellemzési módjára építő kulturstandard-módszer azt hangsúlyozza, hogy egy bizonyos kultúra igazán jó jellemzése émiikus kategóriák révén lehetséges, s nem univerzális kategóriák segítségével, amelyek sokszor egy bizonyos kultúrkörhöz köthetőek, tehát nem is tekinthetők igazán univerzálisnak. A következőkben a kulturstandard-kutatást mutatom be.

#### III.1.1. A KLASSZIKUS KULTURSTANDARD-KUTATÁS BEMUTATÁSA

Mivel maga a kulturstandardok fogalma a kultúradimenziók egyfajta ellentemológiájaként jött létre, s a kulturstandard-kutatást Thomas a kultúradimenziók alternatívájaként pozícionálta, kézenfekvő annak a kultúradimenziós kultúrakutatási megközelítésekkel történő összehasonlítás révén történő bemutatása. (habár a későbbiekben pontosan amellett fogok érvelni, hogy a kulturstandard-kutatás jelenlegi alkalmazási gyakorlata sokszor a kulturstandardok és a kultúradimenziók tartalmi átfedése irányába mutat). A kulturstandard-kutatás és a kultúradimenziós módszerek közötti különbségek az alábbi pontokban körvonalazódnak:

---

<sup>21</sup> A kulturstandard módszer és elmélet tulajdonképpen tudatosan épít az egyének etnocentrikus gondolkodásmódjára. Az etnocentrizmus kifejezést Sumner (idézik Berry és mások 1982) vezette be, amikor arra utalt, hogy egy idegen csoporthoz tartozó egyén megítélését saját mércéink alapján tesszük, tehát tulajdonképpen a saját csoportunkat az idegen csoport fölött állónak tekintjük.



Kulturstandard-kutatás	Kultúradimenziós kutatás
Interkulturális (pontosabban bikulturális) alaphelyzetben végzett kultúra összehasonlító kutatás	Hagyományos kultúra összehasonlító (cross-cultural) kutatás
Értelmezési alapkategóriák: kulturstandardok, mint kultúra-specifikus, konkrét bikulturális viszonylatban érvényes, énikus irányultságú kultúra-aspektusok Középpontban: a nemzeti kultúrán belüli foglalkozási szubkultúrák	Értelmezési alapkategóriák: kultúradimenziók, mint univerzális, (levezetett) étikus kultúra- aspektusok  Középpontban: a nemzeti kultúra
Magartás/cselekvésorientáció	Értéorientáció (követett, illetve vallott értékek)
Kvalitatív kutatási módszer	Kvantitatív kutatási módszer <sup>22</sup>

#### 4. táblázat: A kulturstandard-kutatás és a kultúradimenziós kutatás közötti fő különbségek

A továbbiakban ezen pontok köré felépítve a kulturstandard-módszer elméleti feltevéseit és kutatási folyamatának menetét összegzem.

##### III.1.1.1. INTERKULTURÁLIS KUTATÁSI ALAPHELYZET

A kulturstandard-kutatás első jellegzetessége, hogy a viselkedést befolyásoló kulturális aspektusokat interkulturális (pontosabban bikulturális<sup>23</sup>) együttműködések tanulmányozása révén tárja fel. Az interkulturális együttműködések felé fordulás okát Thomas (1996:110) a következőképp indokolja:

a belső és külső világ (környezet) megértése cselekvési tapasztalatok (action experiences) szubjektív feldolgozásán keresztül történik. Ez az egyéni konstrukciós folyamat abba a kulturális tudásrendszerbe ágyazódik bele és általa nyer egy bizonyos előstrukturáltságot, amely a külső, objektív világgal való viszonyunkat befolyásolja. Annak érdekében, hogy a belső, személyes cselekvések struktúrája és a külső, kulturális tevékenységi területek közötti kapcsolatot

<sup>22</sup> Néhány kultúradimenziós modell kvalitatív kutatási módszerrel egészíti ki a kvantitatív kutatást (pl. GLOBE-kutatás).

<sup>23</sup> Bár léteznek olyan tudományos törekvések is, amelyek a kulturstandard módszer bikulturális viszonylatú alkalmazása helyett annak multikulturális viszonylatú kidolgozására törekednek (Dunkel 2001, Neyer/Kölling 2003, Dunkel/Meyerewert 2004), azaz arra próbálnak választ találni, hogy hogyan lehet a bikulturális interakciók elemzésére kidolgozott kulturstandard-módszert multikulturális interakciók elemzésére alkalmazni.

megértsük, egy *szignifikáns kontextusban aktívan cselekvő egyént* kell vizsgálnunk..... (kiemelés általam).

Egy adott kulturális környezetben élő egyéneknek tehát közös kulturális tudásrendszere az, amely lehetővé teszi számukra a környezetükben való sikeres eligazodást. Ez a közösen osztott tudás- vagy orientációs rendszer az interakciós partner várható cselekedeteire, viselkedésére vonatkozó alapfeltételezéseket is magában foglalja – ezáltal biztosítva többek között a személyközi interakciókban való eligazodás képességét is (ha ezt teszem, a partnerem vagy így, vagy úgy fog reagálni, de azt nagy valószínűséggel nem teszi). A monokulturális interakciók résztvevőinek többsége tehát általában hasonló orientációs rendszer alapján cselekszik és értelmezi saját, illetve interakciós partnere viselkedését. Ezért monokulturális környezetben viszonylag jól előrejelezhetőek az interakciós partner várható (re)akciói. Az is elmondható, hogy monokulturális környezetben az egyéni cselekvések kulturális aspektusaiból sokkal kevesebb válik tudatossá, mint az interkulturális interakciós helyzetekben, a kulturális mássággal való konfrontáció révén. Interkulturális interakciós helyzetekben ugyanis az idegen kultúrájú személy cselekedetei mögött egy idegen, számunkra ismeretlen orientációs (észlelési és értelmezési) rendszer elemei húzódnak meg, melyekre vonatkozóan nem rendelkezünk ismeretekkel (Adler 1991, Thomas 1996, Schroll-Machl 2001). Ilyen helyzetekben továbbra is saját, otthoni kultúránk orientációs rendszerére támaszkodva cselekszünk, mely azonban nem kínál elegendő bázist a sikeres interkulturális interakciókhoz. Ezért nehézségekbe ütközik az idegen kultúrájú interakciós partner lehetséges viselkedési spektrumának előrejelzése, minek következtében saját, kulturálisan befolyásolt és döntő többségében a tudatalattinkból ható orientációs rendszerünk tudatossá válik bennünk. *Interkulturális interakciós helyzetekben tehát legalább kétféle orientációs rendszer konfrontálódik egymással, melynek eredményeképp sűrűsödik a kritikus, részben konfliktusos személyközi interakciók száma* (Thomas 1996, Schroll-Machl 2001). Ezekből a biculturális viszonylatban jelentkező konfliktusos helyzetekből a résztvevő kultúrák eltérő orientációs rendszerének elemeire lehet következtetni.

Visszaulva a fenti idézetre (Thomas 1996:110: .....annak érdekében, hogy a belső, személyes cselekvések struktúrája és a külső, kulturális tevékenységi területek közötti kapcsolatot megértsük, egy *szignifikáns kontextusban aktívan cselekvő egyént* kell vizsgálnunk...), világossá válik, hogy az abban szereplő szignifikáns kontextus nem más mint az interkulturális interakciós helyzet. A kulturstandard-módszer tehát mindezen elméleti megfontolások alapján a kulturális mássággal való konfrontálódás momentumára építve igyekszik az egyéni cselekvések háttérében meghúzódó kulturális aspektusokat feltárni.

Azt feltételezi, hogy a biculturális interakcióban részt vevő egyének eltérő orientációs rendszerének különbsége miatt ún *kritikus interakciós helyzetek* (critical incidents) alakulnak ki. Flanagan (1954) monokulturális

viszonylatra értelmezett kritikus interakciós szituációelemzési technikáját (critical incidents technique) először Fiedler/Mitchell/Triandis (1971) alkalmazta a kulturális átfedéssel helyezett<sup>24</sup> közegébe helyezve. A kulturstandard-módszer kiinduló pontját – Fiedler/Mitchell/Triandis (1971) alapján - ezek a kulturális átfedéssel helyzetekben fellépő kritikus interakciós szituációk képezik: narratív interjúkban feltárt kritikus interakciós helyzetek elemzése alapján hasonlít össze kultúrákat. Thomas (1996) alapján következőképp értelmezhetjük a kritikus interkulturális interakciós helyzeteket: *Legalább két különböző kulturális háttérrel rendelkező egyén között létrejött olyan interakciós helyzet, amelyekben az egyik (vagy mindegyik) fél szokatlannak (tehát nehezen értelmezhetőnek, meglepőnek, váratlannak) ítéli meg az idegen kultúrájú interakciós partner viselkedését.* Kiira 2000, Schroll-Machl 2001 és Demorgon/Molz 1996 alapján az a kulturális átfedéssel helyzetben bekövetkezett kritikus interakciós szituációk jellemzői a következők:

1. behatárolhatóak az adott kontextusban értelmezhető cselekvési helyzetek, amelyben legalább két eltérő kultúrából származó személy vesz részt<sup>25</sup>;
2. a kritikus eseményről beszámoló személy nézőpontjából tekintve az interakciós partner viselkedése vagy váratlanul adekvát, célnak megfelelő vagy éppen egyáltalán nem célravezető és nem megfelelő;
3. a kritikus eseményt az arról beszámoló személy vagy saját maga élte meg vagy megfigyelte vagy egy harmadik személytől – megbízható módon – értesült róla;
4. a kritikus esemény meglepő, váratlan, idegen, zavart okozó és elbizonytalanító jellegű (mert egy az eseményről beszámoló személy kulturális háttéréhez tartozó személy valószínűleg nem így reagált volna);
5. a kritikus eseményre az arról beszámoló egyén nem semleges eseményként emlékezik vissza, hanem mint kevésbé örömdetes/konfliktusos/bosszantó vagy örömdetes/melepleően akadálymentes/megkönnyebbülést eredményező/lekesítő eseményként;
6. a kritikus esemény bekövetkezésének oka nehezen (s többértelműen) magyarázható és ezáltal az idegen kultúrájú interakciós partner viselkedésének helytelen interpretációjának veszélye áll fenn (helytelen attribúció);
7. az idegen kultúrájú partner reakciója nem magyarázható egyéni személyiségjegyekkel, ellenben kulturális háttérinformációk figyelembevételével könnyen interpretálható;

<sup>24</sup> A kulturális átfedéssel helyzetek az interkulturális interakciók Lewinntől (1963) származó elnevezése. Ez a kifejezés arra utal, hogy bikulturális interakciók során egy és ugyanazon személy, ugyanabban az időben, ugyanazon szituáció kétféle értelmezési lehetőségének (kétféle orientációs rendszer) keresztezésében találja magát.

<sup>25</sup> A behatárolhatóság az interakciós helyzetek „önmagában véve viszonylag teljes” voltát (Kiira 2000) jelenti. Az interakciós helyzeteknek kellő részletességű feltárása főképpen a konkrét kritikus interakciós élmények sztereotíp megjegyzésektől való megkülönböztetésre szolgál. Ehelyütt jegyzem meg, hogy a disszertáció későbbi részében foglalkozom még a sztereotípiákkal és azzal, hogy azok szerintem miért kell azokat kutatási “veszélyforrások” helyett, az interkulturális menedzsmentkutatások fontos kutatási elemeként kezelni.

8. a kritikus esemény mindennapos (gyakran előforduló, tipikus) és az adott cselekvési terület képviselői számára releváns (tehát a cselekvési területen jellemzően felmerülő célok elérésénél jelentőséggel bíró) aspektusra világít rá.

A kulturstandard-kutatás alapfeltételezése tehát, hogy a bikulturális viszonylatban bekövetkező kritikus interakciós helyzetek azért kritikusak, mert az interakciós felek a saját kulturális orientációs rendszerük alapján értelmezik a másik fél viselkedését, amely azonban nagyban különbözhet az interakciós fél orientációs rendszerétől. Habár a kritikus jelző a hétköznapi életben főként negatív képzettársítású, ebben a kontextusban inkább egy semleges, tudományos fogalomként (Schroll-Machl 2001), tehát emlékezetesen negatív vagy pozitív (Dunkel/Mayrhofer 2001) jelzőként értendő. A kulturstandard-kutatásban ezért konfliktusos helyzetek mellett meglepően harmonikus, a vártnál jobban alakult interakciós helyzetek feltárására és elemzésére is sor kerül.

#### III.1.1.2. A KULTURSTANDARD-KUTATÁS KULTÚRAKÉPE – A KULTURSTANDARDOK DEFINIÁLÁSA

Thomas kultúra értelmezése Kroeber/Kluckhohn (1952), Boesch (1980) és Triandis (1984) kultúraértelmezéseire vezethető vissza. Kroeber és Kluckhohn (1952:181) értelmezésében a kultúra explicit és implicit viselkedési mintákból áll, melyek szimbólumok által közvetítettek, s egy bizonyos embercsoport sajátos teljesítményét eredményezik. A kultúra lényege történelmileg átadott elképzelésekből és az azokhoz kapcsolódó értékekből áll. A kulturális rendszerek egyrészt a cselekvések eredményei lehetnek, másrészt a cselekvések feltételeiként is megjelenhetnek. Triandis (1989:306) a kultúrát a környezet ember által alkotott részével azonosítja, s megkülönbözteti a szubjektív és objektív kultúrát. Boesch (1980:17) pedig jellegzetesen cselekvés-pszichológiai szemszögből tekint a kultúrára, amikor azt egy cselekvési területként (Handlungsfeld) értelmezi, amelynek tartalma az emberek által teremtett és használt tárgytól, intézményektől egészen a mítoszokig terjed. A kultúra cselekvési lehetőségeket és cselekvési akadályokat (határokat) állít fel, hiszen bizonyos eszközök bevetése révén elérhető célokat kínál fel, ugyanakkor a cél elérésének helyes vagy lehetséges módjait illetően határokat is szab. Thomas kultúraértelmezése a fenti kultúraértelmezéseknek az alábbi elemeit foglalja magában (Schroll-Machl 2001 alapján):

1. A kultúra (materiális, immateriális, szellemi értelemben vett) cselekvési lehetőségeket kínál az egyének számára, de ugyanakkor korlátokat is szab annak; ennél fogva
2. A kultúra jelenti egyrészt a cselekedetek eredményét, másrészt pedig a cselekvés számára fennálló feltételeket;

3. Az emberi fejlődés során legkülönbözőbb jelentésrendszerek – s ezáltal orientációk - alakultak ki, melyek az embert körülvevő tárgyak és események sokaságának értelmezéséhez kínálnak támpontot.
4. Külső és belső hatások következtében a kultúra állandóan változik.

Mindezen elemekre építve Thomas (1996:112) elméletében a kultúrát egyfajta észlelést, gondolkodást, értékelést és magatartást befolyásoló tényezőként jellemzi, és azt állítja, hogy *a kultúra manifesztációja univerzális, ám a társadalom, nemzet, szervezet vagy csoport számára nagyon jellemző orientációs rendszerben érhető tetten, mely specifikus szimbólumokból (pl. nyelv) épül fel és örökítődik át az adott csoporton belül*. A kultúra - mint orientációs rendszer – az adott közösség tagjai számára bizonyos cselekvési módok alkalmazásának irányába ösztönzően hat, más viselkedési minták alkalmazását pedig gátolni igyekszik azáltal, hogy feltételeket szab számukra (Thomas 1988, 1996).

A kulturstandard-elmélet a kultúrát tehát egyfajta orientációs rendszerként képzei el, mely (egymással összefüggésben lévő) elemekből épül fel. Ezeket az elemeket Boesch (1980) klasztereknek (clusters) nevezte, Thomasnál pedig standard-ként jelennek meg, s a kulturstandardok (Kulturstandards) elnevezést kapták. Thomas szerint kulturstandardok az észlelés, gondolkodás, értékelés és cselekvés megnyilvánulásai és egy bizonyos kultúra képviselőinek többsége számára arra vonatkozóan szolgálnak irányadoul, hogy az érzékelés (észlelés), gondolkodás, értékelés és cselekvés mely formái tekinthetők normálisnak, magától értetődőnek, szokásosnak és elfogadhatónak, illetve elutasítandónak<sup>26</sup>. Thomas a kulturstandardokat tehát egyfajta viselkedési, észlelési, gondolkodási, értékelési és jelentéstársítási *normaként* fogja fel (Thomas 1988: 153, Thomas 1996: 112).

Ehelyütt jegyzem meg, hogy a kulturstandard német kifejezésnek még nem alakult ki egységes magyar nyelvű terminológiája. A kulturstandardok egyfajta normaként történő thomasi definiálása eredményezte Szalaynál (2002) a kulturális normák magyar terminológia használatát. Számomra egyenlőre megválaszolatlan kérdés, hogy vajon a német kulturstandard kifejezés a) kulturális normaként b) kulturális standardként vagy c) más, találhatóbb fogalmi értelmezésként ültethető-e át a magyar nyelvbe. Ezzel a kérdéssel a disszertáció keretében nem foglalkozom, s megmaradok a kulturstandard kifejezés használatánál, bár hangsúlyozom, hogy a megfelelő magyar terminológia bevezetésének fontos feltétele lenne az általános normák, a szabályok, az értékek és a kulturális normák közötti pontos fogalmi elhatárolás<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Jung szerint mindazon magatartási mintákat, jellemvonásokat, stb. amelyek egy adott közösségben elutasítandónak, nemkívánatosnak minősülnek, elnyomják magukban az egyének, s az "ármány" részévé válnak (Illés/Rees (2001)).

<sup>27</sup> Erre vonatkozóan Dunkel/Mayrhofer (2001) ad értékes – de sok tisztázatlan kérdést nyitva hagyó – összefoglalást.

A kulturstandardok (vagy kultúra-divergens orientációs rendszerelemek (Thomas 1993:382) tehát kulturális orientációs rendszerünk központi elemei, melyek – jellegzetesen kognitívista felfogásnak megfelelően - kultúra-specifikus kognitív sémák-ként (Thomas 1987:159), illetve egyfajta implicit elméletek-ként (Thomas 1999:114) értelmezhetők (Thomas 1987: 159, 1988: 153, Eckensberger 1996:172). A kulturstandardok a társas interakciók egyfajta komplexitás-csökkentő elemei, hiszen azáltal, hogy mederbe terelik az adott környezet tagjainak cselekvéseit, a monokulturális társas interakciók kimenetei bizonyos mértékig előrejelezhetővé válnak (Thomas 1988, Schroll-Machl 2001). Interkulturális együttműködéseknel nemcsak a saját cselekedeteinket, hanem az idegen kultúrájú partnerét is saját kulturstandardjaink alapján értelmezzük. A fentieket tekintve a kulturstandardok tehát az interkulturális interakciós folyamat kultúra-specifikus előfeltételeinek, egyfajta cselekvést irányító vonatkoztatási rendszerek tekinthetők (Eckensberger 1996:168). Ezen vonatkoztatási rendszerek (határozzák meg tehát, hogy a) mit várunk el egy társadalmi környezettől és b)mely felelőségekkel, jogokkal, kötelezettségekkel rendelkezünk (hisszük azt, hogy rendelkezünk) (Eckensberger 1996:179).

A kulturstandardok egy *központi normából* és egy *tolerancia-intervallumból* állnak. A tolerancia-intervallum határozza meg, hogy a központi normától általában milyen mértékű eltérést tolerálnak az adott kulturális közegbe tartozók. A központi norma tulajdonképpen egyfajta ideál-tipikus értéket ad meg, a toleranciahatár pedig a normálértéktől még elfogadható eltérések mértékét jelöli ki (Thomas 1996, Schroll-Machl 2001). A normálértéktől való, még tolerálható eltérések mértéke maga is kulturálisan befolyásolt tényező, s kulturstandardonként változó lehet (Thomas 1993). Az egyes kulturstandardokhoz tartozó tolerancia-intervallum szélességétől függ, hogy az adott kulturstandard betartása milyen mértékben számít kötelezőnek a kultúra tagjai számára (azaz milyen erősségű az észlelést, értékelést, viselkedést stb. befolyásoló természete). A tolerancia-intervallum léte Thomas értelmezésében fontos megkülönböztető jegy a kulturális dimenziók és a kulturstandardok között. Míg a kulturális dimenziók a kultúrát egy-egy aspektushoz (dimenzióhoz) rendelt normálértékkel próbálják jellemezni, addig a kulturstandardok a normálérték körüli tolerancia-intervallumot is a normálérték szerves részének tekintik. Előfordulhat tehát például, hogy két kultúrában megtalálható ugyanaz a kulturstandard, de a hozzá tartozó tolerancia-intervallum szélessége eltérő (Thomas 1996, 1998)<sup>28</sup>.

Az egyes kulturstandardhoz tartozó tolerancia-intervallum szélessége továbbá különböző bikulturális viszonylatokban attól függően változhat, hogy egy bizonyos kultúra képviselőjében milyen előfeltevések (előzetes elvárások) léteznek a másik kultúrára vonatkozóan (Schroll-Machl 2001). A partner kulturális

---

<sup>28</sup> A kulturstandardok tolerancia-intervalluma emlékeztet a szociokulturális "feszesség" (sociocultural tightness) mértékének fogalmára, amely arra utal, hogy milyen mértékben tekintendők az adott társadalom tagjai számára kötelező érvényűnek az egyes társadalmi elvárások, normák – tehát milyen mértékű a betartásukra vonatkozó társadalmi nyomás (Berry és mások 1992).

hovatartozásától függően ugyanis ugyanaz a viselkedés egyik esetben elutasítást, míg egy másik esetben toleranciát válthat ki az egyénből. A kulturstandard-módszerrel végzett magyar-osztrák vonatkozású kutatások (Horváth 1998, Meierewert/Horváth-Topcu 2001) eredményeként megfogalmazódott kapcsolatorientáció kulturstandardját tekintve például elmondható, hogy a magyar menedzserek hajlamosak a németeknek alacsonyabb mértékű kapcsolatorientáltságot tulajdonítani, mint az osztrákoknak. Ezért egy ténylegesen alacsony mértékű kapcsolatorientáltságot reflektáló viselkedést inkább tolerálnak a németek részéről, mint az osztrákok esetében. Az alacsony kapcsolatorientációt reflektáló német viselkedés ugyanis megegyezik a magyar menedzserek előzetes elvárásaival, ezért kevésbé szankcionálják (értékelik negatívan) azt, mint az osztrákok esetében, akikről erősebb kapcsolatorientációt várnak el.

A fentieket figyelembe véve, a kulturstandardok viselkedést befolyásoló természete – a tolerancia-intervallum szélességétől függően - az általános értékek *orientáló* jellegétől egészen a kötelező érvényű szabályokhoz hasonló, *viselkedést előíró* jellegig terjedhet (Thomas 1998).

Az egyes kulturstandardok nemcsak viselkedést befolyásoló hatásuk erősségében különböznek, hanem a tekintetben is, hogy milyen életterületekre fejtik ki hatásukat. Ennek alapján egyfajta hierarchikus rend állítható fel közöttük. Azokat a kulturstandardokat, amelyeknek hatása igen sokféle életterületre terjed ki, tehát az adott kultúra tagjainak viselkedését sokféle szituációban befolyásolják, *központi* kulturstandardnak nevezzük (Thomas 1988, 1996, 1998). A központi kulturstandardok állnak az orientációs rendszer hierarchikus felépítésének tetején, hiszen sokféle típusú szituációban, sokféle életterületen fejtik ki hatásukat.

Azok a kulturstandardok, amelyek csak bizonyos életterületeken és viszonylag ritkább esetben szolgálnak a cselekvések háttérében meghúzódó mozgatórugóként, *kontextuális illetve periférikus* kulturstandardként definiálандók. Ezen utóbbi kulturstandardok tehát a központi kulturstandardok funkcionális viselkedési következményeinek tekinthetők (Thomas 1996). A kulturstandardok orientációs rendszerben betöltött súlya alapján előfordulhat az az eset, hogy két kultúra orientációs rendszerében megtalálható ugyan egy bizonyos kulturstandard, de eltérő cselekvési területekre fejt ki hatását és eltérő funkciót lát el. További esetet képez, amikor egy bizonyos kulturstandard egy bizonyos kultúrában központi jelentőségű, más kultúrában azonban csak periférikus jelleggel bír vagy teljesen hiányzik (Thomas 1996. 113). Thomas (1988, 1998) német-kínai viszonylatú kutatási beszámolójában például a méltóság megtartása (az arc mentése, *face-saving*) szerepel olyan központi (német szemszögű) kínai kulturstandardként, amelyhez minimális szélességű tolerancia intervallum tartozik. Ennek következményeként ezen kulturstandardot megsértő német viselkedést nagyon sokszor és sokféle szituációban negatívan szankcionálták a német-kínai interakció kínai résztvevői. Ugyanez a kulturstandard a német kultúrában csak periférikus jellegű. Jellemző német központi kulturstandardként például

kínai szemszögből a *nyílt véleménnyilvánítás* fogalmazódott meg, amely igen gyakran konfliktusba került a kínai arcmentő kulturstandardsal (Thomas 1988, 1998).

### III.1.1.3. CSELEKVÉS-ORIENTÁCIÓ

A cselekvésorientált jelleg abban mutatkozik meg, hogy a módszer az egyéni *cselekvéseknek*, mint az emberi viselkedés speciális formájának<sup>29</sup> tulajdonít kitüntetett figyelmet, s azon magatartást (különböző erősséggel) alakító kulturális hatóerők (kulturstandards) feltárását célozza meg, amelyek egy *adott bikulturális interakció* kimenetére befolyással vannak. Eckensberger (1996:168) meghatározását idézve, a kulturstandards az interkulturális kommunikációs folyamat cselekvést irányító vonatkoztatási rendszerének tekinthetők. A kulturstandards cselekvési relevanciája fontos különbség a főként az értékek feltárására irányuló, kultúradimenziókon alapuló kultúrakutatásokhoz (pl. Hofstede) képest. Az értékutatástól a cselekvések felé fordulás oka a cselekvés sokrétű elemzési lehetőségében rejlik. Az egyének cselekvései ugyanis egyszerre vonatkoznak (Schroll-Machl 2001:23 alapján):

1. Az ember tárgyi környezetére (tényszerű/intstrumentális vonatkozás, a cselekvés tényyszerű aspektusa: mit cselekszem?);
2. A társadalmi környezetre (kommunikatív vonatkozás: hogyan cselekszem?);
3. A cselekvő belső világára (szubjektív-funkcionális vonatkozás, a cselekvés szimbolikus aspektusa).

A kulturstandard-kutatás sajátos csavara, hogy a cselekvések elemzését nem a saját cselekvésekre, hanem az idegen kultúrájú egyének cselekvésére vonatkoztatva (is) végzi. Ezért például a harmadik pontban megfogalmazott cselekvő elsősorban nem(csak) az interjúalany saját cselekvéseit jelenti, hanem az idegen kultúrájú interakciós partnerét<sup>30</sup>. Az interjúalany az idegen kultúrájú egyén cselekvéseinek hátterében meghúzódó okokra, motívumokra, kulturális sajátosságokra vonatkozó feltételezéseit próbálja feltámi és azt vizsgálni, hogy ezen feltételezések hogyan hatnak az interjúalany aktuális cselekvéseire.

---

<sup>29</sup> A cselekvések ugyanis mindig szándékossággal, célorientáltsággal, várakozások által irányítottasággal, motiváltsággal és szabályozottsággal jellemezhetők – ellentétben a viselkedéssel (Schroll-Machl 2001:23).

<sup>30</sup> A zárójeles (is) és (csak) szerepeltetése előremutat a későbbiekben részletesen tárgyalandó pozitívista-funkcionalista vs. interpretatívista szellemiségű kulturstandard-kutatás eltérő kutatási céljainak és eredményeinek tárgyalására. Mint majd látni fogjuk, a pozitívista-funkcionalista alkalmazású kutatás inkább az idegen kultúrára vonatkozó jellemzések, észlelések feltárását célozza meg, az interpretatív szellemiségű kutatás pedig az idegen kultúrára vonatkozó észlelések helyett inkább az idegen kultúrát szemlélők saját kulturális önértelmezésének (önreflexivitás) megértésére törekszik.



Az attribúció-kutatás tehát kiemelt vonulatot képez a kulturstandard-kutatásban<sup>31</sup>.

A cselekvésorientáció melletti további érv, hogy – a kultúradimenziós kutatások implicit alapfeltevésével ellentétben<sup>32</sup> – eltérő cselekvések akkor is előfordulhatnak, amennyiben a cselekvés mögött meghúzódó értékek hasonlóak (Fink és mások 2004), tehát nem az értékek, hanem a cselekvések, magatartás tanulmányozása révén nyerhetünk az interkulturális menedzsment számára releváns ismereteket.

#### III.1.1.4. KVALITATATÍV KUTATÁSI MÓDSZER

A kulturstandard-módszer - ellentétben a hofstedei hagyományokon alapuló kultúrakutatási módszerekkel – a kultúra kutatásának kifejezetten kvalitatív megközelítését kínálja. Konkrét bikulturális találkozásokról szóló beszámolókból kiszűrte, cselekvésre ható kulturstandardok feltárására vállalkozik – jellegzetesen induktív megközelítést felmutatva. Az induktív jelleg abban nyilvánul meg, hogy egyéni viselkedések tanulmányozása révén próbál megállapításokat tenni az egyének egy bizonyos összességére (azonos kulturális háttérrel rendelkező egyénekre) vonatkozóan. Emögött a módszertani megközelítés mögött az a feltételezés áll, miszerint az egyén saját kulturális közege által olyannyira befolyásolt, hogy a kulturális közeg jellemző mintáinak aktív (és kreatív) hordozójaként tekinthető.

A kulturstandard-módszer a cselekvések kulturálisan befolyásolt aspektusait az interkulturális együttműködésekől *narratív interjúk* keretében adott visszaemlékezések elemzése révén tárja fel. A narratív interjúkban egy bizonyos nemzeti kultúra (és azon belül egy bizonyos szubkultúra) képviselőinek egy bizonyos idegen kultúra képviselőivel átélt kritikus interakciós élményei elevenítődnek fel. A bikulturális interakciós eseményekre tehát egy bizonyos időtávlatból, retrospektív módon tekintenek a résztvevők. A narratív interjúk elemzésének célja a felidézett kritikus interkulturális interakciós helyzetek közül azok kiszűrése, melyek kritikus volta mögött feltételezhetően kulturális eredetű különbségek állnak.

A központi kulturstandardok empirikus vizsgálata – összefoglalásképp - a következő feltételezésekből indul ki (Thomas 1988: 154):

---

<sup>31</sup> A cselekvés fentiekben összegzett, három elemzési vetületét a későbbiekben részletesen tárgyalom.

<sup>32</sup> A kultúradimenziós kutatások implicit alapfeltevése az, hogy a hasonló értékeket, alapfeltevéseket magukénak valló kultúrák tagjai hasonló viselkedési normákkal is rendelkeznek.

1. Egy bizonyos kultúrában végbement társas interakciókra adott magyarázatok eltérőek aszerint, hogy azok az adott kultúrát ismerő személytől származnak vagy pedig olyantól, aki nem rendelkezik semmilyen arra vonatkozó ismeretekkel. Ez az észlelési és értelmezési különbség kulturális átfedéssel szituációkban válik egyértelművé, amikor az interakciós partnerek cselekedetei nem szándékolt konfliktusokat, félreértéseket eredményeznek.
2. A konkrét szituációkban felmerülő konfliktusok visszavezethetőek azokra a központi kulturstandardokra, amelyek az interakciós partnereknél eltérő értelmezésekhez, attribúciókhoz vezetnek.
3. A központi kulturstandardoknak kultúrtörténeti, filozófiai és vallási gyökereik vannak.

Thomas (1996, 1998) eredetileg a német és a kínai kultúrában belül a menedzser, a diák és a tanár szubkultúra képviselőinek bikulturális interakciói során fellépő kritikus interakciós helyzetek elemzésére alkalmazta a kulturstandard-módszert. A továbbiakban a kulturstandard-kutatás általánosan alkalmazott menetét ismertetem, konkrétan a magyar menedzserek osztrákokkal átélt kritikus interakciós szituációinak példájára vonatkoztatva azt (mintegy előrevetítve a disszertáció empirikus kutatásának konkrét témáját). A módszer tehát az alábbi lépésekből áll (Thomas 1998: 3, Thomas 1996: 120-121, Fink és mások 2004, Brück 2001 alapján):

#### **1. A minta kialakítása**

A minta egy bizonyos nemzeti kultúra konkrét szubkultúrájának (pl. magyar menedzsereknek) olyan képviselőiből áll, akik tartós kooperációs tapasztalattal rendelkeznek egy bizonyos típusú (pl. osztrák-magyar) bikulturális viszonylatra vonatkoztatva.

#### **2. Narratív interjúk**

- magyar menedzserek osztrákokkal átélt kritikus interakciós szituációinak gyűjtése;
- az osztrák partner cselekvése mögött meghúzódó, a magyar menedzserek által feltételezett indokok (saját értelmezések) gyűjtése.

#### **3. Interjúk transzkripciója, tartalomelemzése**

Az elemzés révén előzetes, magyar menedzser-szemponthú, osztrák kulturstandardok megfogalmazása.

#### **4. Monokulturális és idegen kultúrájú külső értelmezések gyűjtése**

A tipikusnak tekinthető kritikus interakciós szituációk véleményeztetése olyan osztrák és magyar egyénekekkel, akik szintén rendelkeznek osztrák-magyar kooperációs tapasztalattal, vagy szakmájukból kifolyólag mélyreható ismeretekkel rendelkeznek a két kultúrára (vagy azok egyikére) vonatkozóan.

### **5. Vonatkozó irodalom áttekintése**

Szóba jöhető publikációk: osztrák és magyar társadalomtudományi, kultúrtörténeti, stb. írások, illetve vonatkozó kutatási eredmények (pl. feltárt kulturális dimenziók értékei a magyar és az osztrák kultúrában).

### **6. Kulturstandardok megfogalmazása**

Az előzetes kulturstandardok egybevetése a külső értékelésekkel, illetve a vonatkozó irodalommal, majd a végleges kulturstandardok megfogalmazása.

Mielőtt a fent összegzett lépések részletes ismertetését adom, kiemelem a létező módszertani leírások változatos jellegét, mely mutatja, hogy Thomas kulturstandard-módszerre vonatkozó javaslatai az azokkal érdeklődő kutatók által szinte minden esetben újraértelmezésre, továbbgondolásra kerültek (Feichtinger 1998, Brück 2000, 2001, Dunkel/Mayrhofer 2001, Schroll-Machl 2001, Szalay 2002, Neyer/Kölling 2003, Fink és mások 2004). Ez a változatosság leginkább:

1. Az alkalmazott módszer részleteit (pl. az interjúalanyok kiválasztási kritériuma, az elemzésbe bevont információk köre, az interjút és elemzést végző kulturális hovatartozása, stb.) és
2. A narratív interjúk elemzése során nyert információk értelmezési módját (funkcionalista vs. interpretatív irányultság) illetően mutatkozik meg.

A következőkben az 1. pontban megjelölt témát járom körül: a módszer alkalmazásának részleteiben megfigyelhető eltéréseket gyűjtöttem össze. A módszer egyes lépéseire kötődő észrevételek összegzésénél törekedtem az eredeti thomasi elképzelések, azok más kutatók általi módosításainak, illetve a módszer egyes lépései során felmerült személyes dilemmáknak az elkülönítésére.

### III.1.1.4.1 A kulturstandard-módszer lépései

#### *Mintagyűjtés*

A mintába olyan magyar expatrióta menedzserek kerülnek be, akik osztrákokkal való kooperációs tapasztalatokkal rendelkeznek. A kulturstandard-kutatás bizonyos tevékenységi körök képviselőire – tehát foglalkozási szubkultúrákra – koncentrálsz<sup>33</sup>. Tisztázatlan kérdés azonban a tevékenységi körök operacionalizálásának módja. Thomas a kínai-német viszonylatú kutatásában például a menedzsment, nyelvtanítás és (általában vett) stúdium tevékenységek képviselői közül választotta ki interjúpartnereit. A kulturstandard-módszerrel, más kutatók által végzett kutatások nagy része a menedzseri szubkultúrára koncentrált és annak képviselőiből álló minta alapján végezte a kutatást (lásd pl. Schroll-Machl 2001, Meierewert/Horváth-Topcu 2001, Fink és mások 2001, Hotter/Kainzbauer 2001, Valtingoer 2001). A menedzseri tevékenység operacionalizálása azonban – úgy tűnik - minden esetben a kutató saját belátása alapján történik: nem létezik egységes kritériumrendszer arra vonatkozóan, hogy kik is tekintendők menedzsereknek. Ezt a kutatói szabadságfokot azonban túlságosan nagynak érzem, hiszen jelentős különbségek léteznek többek között az egyes menedzseri szintek (alsó-, közép-, vagy felsővezetés) döntéshozatali jogköre, szervezeten belüli hatalma stb., s ezáltal az átélt kritikus interakciós szituációk jellege között.

Tekintve a kulturstandard-módszeren alapuló empirikus kutatások beszámolóit, a mintára vonatkozó további kritériumokat illetően is nagy különbségek léteznek. A legfontosabb eltérés abban mutatkozik, hogy az interjúalanyok az interjú készítésének időpontjában *hol* éltek és tevékenykedtek életvitelszerűen. Ezt a tényezőt tekintve az alábbi változatokat találtam:

1. Az interjúalanyok az interjú készítésének időpontjában is az adott idegen kultúrában éltek (pl. Horváth 1998, Schroll-Machl 2001, Szalay 2002);
2. Az interjú alanyai huzamosabb ideig az adott idegen kultúrában éltek, de már hazatértek (pl. Thomas 1988, Meierewert 1998, Brück 2000);

---

<sup>33</sup> A foglalkozási szubkultúrákra összpontosítás tulajdonképpen a kultúra összehasonlító (cross-cultural) kutatások alapvető funkcionális megfeleltethetőségi követelménye (Gatley és mások 1996): amennyiben az összehasonlítandó kultúrák képviselőinek cselekvési (funkcionális) területe azonos, könnyebben "kiszűrhető" a kultúra cselekvést befolyásoló hatása. Ez a logika is jelzi a funkcionista kultúraértelmezést: a kultúra mint a cselekvéseket, stb. befolyásoló tényező (változó) "leválasztható" a többi (szakmai hovatartozás, nem, életkor, stb.) változó hatásától.

3. Az interjú alanyai a saját kultúrájukban élnek, de tartósan az idegen kultúra képviselőivel dolgoznak együtt (pl. Szalay 2002, Schroll-Machl 2001).

Visszaulva Thomas (1996:110) kulturstandard-módszerre vonatkozó azon kijelentésére, miszerint a kulturstandard-kutatás során egy szignifikáns kontextusban *aktívan* cselekvő egyént kell vizsgálnunk, ennek az elképzelésnek tulajdonképpen az 1. és a 3. esetek felelnek meg. Ezzel ellentétben áll az a tény, hogy maga Thomas (1998) alkalmazza az interjúalanyok kiválasztásának 2. feltételét, amikor a német-kínai menedzser interakciók elemzése révén von le következtetéseket a német szempontú kínai kulturstandardokra vonatkozóan. Ebben a kutatásban ugyanis olyan német menedzsereket kérdezett meg, akik korábban Kínában tevékenykedtek, de az interjúkészítés időpontjában már visszatértek Németországba.

A mintába kerülés feltételével kapcsolatos további megválaszolatlan kérdés, hogy mi a bikulturális kooperációs tapasztalat minimális és maximális időtartamára vonatkozó feltétel. Továbbá - tekintve a 2. esetet - mennyi az a maximális idő, ami eltelhet az interjúkészítés időpontja és az expatrióta hazatérési dátuma között. Ezen kérdésekre a kulturstandard-módszert alkalmazó kutatók többféle választ adtak. Az idegen kultúrában minimálisan eltöltendő időre vonatkozóan Thomas (1988) egy helyütt a kinttartózkodás harmadik-negyedik hónapját jelölte meg, máshol pedig mindössze három hetet (Thomas 1988) említett meg minimális feltételként. Az idegen kultúrában maximálisan eltölthető időre vonatkozóan Thomasnál nem találtam egyértelmű meghatározást, s a kulturstandard-módszerre épülő kutatásokat tekintve e tekintetben igen nagy a változatosság. Brück (2000) kutatásában például szerepelnek külföldön 20 éve élő expatrióták is, ami felveti azt a kérdést, hogy tekinthetők-e még ilyen expatrióták eredeti kultúrájuk képviselőjeinek. A külföldön tartózkodás minimális és maximális időtartamára vonatkozó feltételnél véleményem szerint nem is a konkrét évszámok a döntőek, hanem az expatrióták enkulturációs (kulturális szocializációs) folyamatainak sajátosságai. Mivel ezen sajátosságok egyénről egyénre változnak, előfordulhatnak olyan szélsőséges esetek, amikor egy interjúalany tíz év külföldön tartózkodás után is számos kritikus interakciós szituációkat él át, míg egy másik két-három év kinttartózkodás után már nem észlel kritikus interakciós eseteket, mert egyfajta adaptív értékrendet (Boglár 2002) vagy legalábbis adaptív magatartásformákat (Primecz/Soós 2000) alakított ki, amely már egyszerre tartalmazza a saját és a

vendéglátó ország orientációs rendszerének elemeit<sup>34</sup>.

### *Narratív interjú*

A későbbi tartalomelemzések nyersanyagát többlépcsős narratív interjúk képezik. Eredetileg Thomas (1993, 1996), Witzel (1982) és Lamnek (1995) ajánlásának megfelelően az interjúalanyokat csak az interjú elején tájékoztatta a kutatás pontos menetéről, tehát arról, hogy konkrét kritikus bikulturális interakciós szituációkra való visszaemlékezések rögzítésére kerül sor (Fink és mások 2004). A kutatási módszer későbbi alkalmazásainak tapasztalatai alapján azonban e téren egyértelműen módosításokra volt szükség. Mint ahogy Fink és mások (2004:7) megfogalmazta, az interjúalanyoknak szükségük van emlékezetük előzetes mozgósításához annak érdekében, hogy az interjúban konkrét kritikus interakciókról szóló történeteket tudjanak feleleveníteni. Ezért a kulturstandard-kutatás jelenlegi alkalmazásában elterjedt gyakorlatnak számít az interjú témájának az interjúalanyokkal történő előzetes ismertetése.

### *Kritikus interakciós szituációk gyűjtése*

A narratív interjú során történik a magyar menedzserek osztrákokkal átélt kritikus interakciós szituációinak gyűjtése. A narratív interjú szellemiségének megfelelően az interjúalanyokkal folytatott beszélgetés Thomas eredeti javaslata alapján azzal az általános kérdésfeltevéssel indul, hogy milyen kritikus interakciós helyzeteket élt át az osztrákokkal való együttműködése során. Az interjú további alakulása az interjúalany mondanivalójának megfelelően alakul – nem létezik tehát kérdéslista, amelynek lekérdezésére törekedni kell. Ezáltal ténylegesen az *interjúalanyok szempontjából releváns* kulturális eredetű különbségek feltárása válik lehetővé. A kritikus interakciók gyűjtésénél követendő alapelv szerint azonban a konkrét interakció partnerei közötti viszony minél pontosabb feltárásának érdekében célzott, tisztázó jellegű kérdések alkalmazása szükséges (pl. az interakció résztvevői között meglévő hierarchikus viszony, kapcsolatuk természetének előmenetele). Mindezen információk abban segítenek, hogy a kutató a kritikus interakciókra ható szituatív tényezőkre vonatkozóan minél teljesebb információval rendelkezzen, s ezáltal képes legyen megkülönböztetni a szituatív tényezőkre (pl. életkor-, pozícióbeli különbség stb.) visszavezethető kritikus interakciókat a valódi kulturális eredetű kritikus interakciós

---

<sup>34</sup> Primecz/Soós (2000) kutatásának egyik végkonklúziója az volt, hogy a Magyarországra érkezett amerikaiak akarva-akaratlanul felvették környezetük értékeit, s ennélfogva már nem mutattak fel "tipikusnak" mondható amerikai kulturális sajátosságokat. Igen érdekes az a Primecz/Soós (2000) által is felvetett kérdés, hogy ez az adaptív magatartásforma ténylegesen csak egy elvárásokhoz igazított magatartásforma-e, vagy pedig a magatartás alapjául szolgáló érték(ek) is internalizálódtak az interjúpartnerben. Amennyiben az utóbbi eset áll fent, akkor találkozhatunk a - már említett - adaptív értékrenddel (Boglár 2002). Ez azt jelenti, hogy az interjúalany a saját értékrendjébe az idegen kultúrából származó elemeket is beleépítette (tehát internalizálta). Ilyenkor fordul elő az, hogy az interjúalany ahelyett, hogy az idegen kultúrára vonatkozó kritikus interakciós szituációit támasztja fel, a saját kultúrájának képviselőivel való kritikus interakcióit részletezi, mivel saját maga már inkább az idegen kultúra szemszögéből tekint az "anyakultúrájára". (A disszertáció keretén belül folytatott empirikus

---

kutatásaim során is volt olyan magyar interjúpartnerem, aki "osztrákabb volt az osztráknál". Az ilyen interjúalanyokra a későbbiekben "szemszögváltó" interjúalanyként utalok.)

situációktól.

A kulturstandard-módszert alkalmazó kutatók a kritikus interakciós situációk gyűjtésének különböző stratégiáit követik. Thomas (1996) eredetileg tiszta narratív interjúban olyan kritikus interakciós situációkat gyűjtött, amelyek funkcionális összefüggésben álltak azzal a tevékenységi területtel, aminek végzésére az expatrióta külföldre utazott. Mindazonáltal a kulturstandard-módszerre épülő kutatások egy része narratív interjú helyett félig strukturált interjút alkalmazott (ld. Schroll-Machl 2001)<sup>35</sup>. A félig strukturált interjúk azonban módszertanilag akár kifogásolhatók is lehetnének, mert jelentős elmozdulást jelentenek az eredeti kulturstandard-módszerhez képest azáltal, hogy a címszavak, gondolkodási területek, kérdéskörök kijelölésével az interjúalanyok emlékezései is kanalizálódnak. A kulturstandard-kutatás pedig eredetileg az interjúalanyok által spontán módon (külső befolyásolás nélkül) felelevenített kritikus interakciós situációk gyűjtését célozza meg.

Érdekességnek számít továbbá Schroll-Machl (2001) módszert illető azon változtatása, miszerint a kritikus interakciós helyzetek gyűjtése nem kizárólag az interjúk keretén belül történik, hanem a kutató megfigyelései és az önmegfigyelés<sup>36</sup> révén is.

Ehelyütt jegyzem meg, hogy saját korábbi (Horváth 1998) és folyó kutatásom alapján a kritikus interakciók előzőekben felsorolt jellemzőinek utolsó pontjával<sup>37</sup> és Thomas eredeti elképzelésével ellentétben fontosnak tartom a konkrét tevékenységi körrel összefüggésben álló kritikus interakciós élmények gyűjtésén túl bármilyen élethelyzetben kialakult kritikus interakciós helyzetek kutatásba való célzott bevonását. Az elemzés során ugyanis fontos figyelembe veendő szempont lehet például a munkavégzéssel kapcsolatos, illetve a magánéletből merített kritikus interakciós situációk aránya.

#### *Az interjúalanyok saját helyzetértékeléseinek gyűjtése*

Az interjút készítő személy minden kritikus interakciós situáció felelevenítését követően annak feltárása ösztönzi az interjúalanyt, hogy szerinte mire vezethető vissza az idegen kultúrájú interakciós partner nem várt viselkedése.

---

<sup>35</sup> Léteznek továbbá még nagyobb eltávodások az eredeti narratív interjúk módszertől. Szalay (2002) például a német-magyar menedzser interakciók elemzésekor egy kulcsszó-kérdezős, ún. "asszociációs módszert" alkalmazott. Az interjú során a német-magyar kulturális különbségekre vonatkozó előzetes ismereteire támaszkodva megfogalmazott néhány kulcsszót (pl. tárgyalás, döntéshozatal, problémamegoldás, szabályok), s az interjúalanyok azokra történő, német-magyar viszonylatú asszociációit gyűjtötte össze. Ez a módszer nagyban segített többek között annak látványossá tételében, hogy ugyanazon idegen kultúrájú viselkedés egy-egy aspektusát az interjúalanyok esetlegesen más-más kulcsszóhoz (témakörhöz) kapcsolnak, s eltérő (feltételezett) okokra vezetik vissza a magyar-német viselkedésbeli eltéréseket.

<sup>36</sup> Schroll-Machl cseh-német vonatkozású kulturstandard-kutatása során az önmegfigyelést cseh kutatótársával, illetve cseh egyénekkal személyesen átélt kritikus interakciós élmények esetén alkalmazta.



---

<sup>37</sup> Miszerint a kritikus interakciós események a cselekvési területen jellemzően felmerülő célok elérésénél jelentőséggel bíró eseményeket foglalják magukba.

Ennek oka - a kulturstandard-módszer cselekvéseméleti háttéréről írottakra visszautalva - abban a feltételezésben rejlik, hogy nemcsak saját cselekvéseink okairól, hanem az idegen kultúrájú cselekvés feltételezett mozgatórugóinak megfogalmazásakor is a *saját* kulturális orientációs elemeinkre építünk. Az osztrák partner cselekedeteinek feltételezett mozgatórugóiról tehát a magyar menedzserek a magyar kultúra orientációs elemeire építve nyilatkoznak<sup>38</sup>.

#### *Standardizált kérdőív kitöltetése*

Az interjú végén az interjúalanyok személyéhez, szakmai előmeneteléhez (pl. életkor, beosztás, végzettség, szakmai előmenetel, az adott vállalatnál eltöltött évek száma, nemzetközi tapasztalatok, nyelvtudás, a külföldön tartózkodás lakás-, és szociális körülményei) tartalmazó kérdőívet töltenek ki (Thomas 1996:120). Mindezen információk rögzítése azt a célt szolgálja, hogy lehetőség szerint minden egyéb szituatív tényezőtől "megtisztított" kritikus interakciós helyzetekhez juthassunk, amelyekről ezáltal kulturális különbségekre utaló következtetéseket lehet levonni.

A narratív interjú tárgyalásánál végezetül fontos említést tenni az interjút végző személy kulturális háttéréről. Nagyon nagy mértékben befolyásolja az interjúalany és az interjút végző személy között kialakult bizalmi viszonyt az interjút végző személy kulturális hovatartozása, ugyanis ideális helyzetben az interjút készítő személy és az interjúalany azonos nemzeti kultúrához tartozik, így a beszélgetés mindkét személy közös anyanyelven történik. Ezúton biztosítható, hogy (Thomas 1996:120, Fink és mások. 2004):

- Nem merülnek fel kultúra-, illetve nyelvspecifikus eredetű félreértések. Itt főleg a konstruktum okozta torzító hatás (construct bias) elkerülése a cél, amikor a két különböző kultúrából származó egyén egy bizonyos fogalomhoz, jelenséghez eltérő (kulturálisan befolyásolt, magától értetődő alapfeltevésként kezelt) definíciót rendel hozzá. Ezért, amennyiben az interjút készítő és az interjúalany eltérő kulturális háttérrel rendelkezik, előfordulhat az, hogy más jelentést illetve fontosságot rendelnek egy-egy eseményhez, jelenséghez;
- Az interjú menete, kommunikációs stílusa optimálisan igazodik az interjúalany számára megszokotthoz (pl. a bevezető szakasz hossza és az ott alkalmazott társalgási elemek, a kérdések feltevésének megszokott módja és még sok más tényező);
- Az interjúalanyok az interjút készítő személyt mint – az interjú témájára vonatkozóan- csoporttag-ot kezelik. A csoporttagként kezelés egyfajta alaphizalmat eredményez és így sokkal nagyobb annak az esélye, hogy olyan, a vizsgálandó kultúra képviselőivel átélt élményekről is beszámolnak, amelyekkel a vonatkozó

---

<sup>38</sup> Mint azt később látni fogjuk, ezen saját helyzetértékelések az elemzési szakaszban attól függően kapnak kisebb vagy nagyobb hangsúlyt, hogy inkább objektívista-funkcionalista vagy interpretatív alapokra helyeződik-e az elemzés.

kultúra képviselői esetleg kelletlenül szembesülnének. Amennyiben az interjút készítő pont a vizsgálandó kultúra képviselője, ezek az aspektusok esetleg kimaradnának az interjúból.

Mindezek ellenére akadnak olyan kulturstandard-kutatások is, amelyeknél az interjút készítő személy pontosan a vizsgálat tárgyát képező kultúrából származik (tehát abból a kultúrából, amelyre vonatkozóan az észlelések feltárása történik) (lásd például Schroll-Machl 2001, Dunkel 2001). Ezen esetekben megkérdőjelezhető, hogy vajon az interjúalanyok ténylegesen őszintén nyilatkoztak a vizsgálat tárgyát képező kultúráról.

#### *Az interjúk szövegének transzkripciója és elemzése*

Az összegyűjtött kritikus interakciós szituációk és a hozzájuk fűződő magyarázatok elemzése a következő fontosabb szempontokat tartalmazza (Schroll-Machl 2001 és Fink és mások 2004 alapján):

- A magyar és az osztrák viselkedés legfontosabb jellemzőinek kiemelése minden egyes kritikus interakciós helyzetben;
- Azonos/hasonló viselkedési jellemzőket felmutató szituációk csoportosítása. A viselkedési jellemzőkre nemcsak a kritikus interakciós szituációkra történő spontán visszaemlékezések megnyilvánulásai utalnak, hanem az interjúalanyok kritikus interakciókban alkalmazott stratégiáira (coping-strategies). Ezen stratégiák alatt azon közvetítő folyamatokat kell érteni, amelyek lehetővé teszik egy-egy konfliktusos helyzetet hosszú távú kezelését. Ez a momentum Thomas (1996) módszerre vonatkozó leírásaiban nem található, ellenben a módszert alkalmazó kutatók bevett gyakorlatává vált az interjúalanyok kritikus interakciós szituációkra vonatkozó helyzetértékeléseinek, az idegen kultúrájú interakciós partner viselkedésének feltételezett indokainak gyűjtése mellett annak feltárása, hogy hogyan is reagáltak az interjúalanyok az adott kritikus interakciós szituációban (ld. főként Fink és mások 2004);
- A csoportosított szituációk kultúra-adekvát attribúcióinak (az interjúalanyok saját értékeléseinek) felülvizsgálata monokulturális összeegyeztethetőség és kultúra összehasonlító különbözőség szempontjából;
- Absztrakt elnevezés vagy kategorizáló kérdés megfogalmazása minden csoport/kategória számára (előzetes kulturstandardok).

#### *Külső értelmezések gyűjtése*

Itt történik a magyarok osztrákokkal átélt, legjellemzőbb kritikus interakciós szituációinak véleményezésre történő bemutatása további olyan magyaroknak (és osztrákoknak), akik szintén Ausztriában (Magyarországon) dolgoztak/dolgoznak, illetve osztrák-magyar viszonylatban szakértőnek tekinthetők (nyelvészek, társadalomtudósok, pszichológusok stb.). A véleményezés során ezen személyeknek arra kell választ adniuk,

hogyan az osztrák interakciós partner szerintük miért viselkedett az adott módon. Ezáltal a kritikus interakciós szituációkban az osztrákok által tanúsított viselkedéseknek idegen kultúrájú külső (magyar szempontú) és monokulturális külső (osztrák szempontú) értékelését kapjuk. Az értékelések gyűjtése – a triangulációnak megfelelően – jellemzően írásos megkérdezés, csoportos vita (és Schroll-Machl-nál (2001) önmegfigyelés) révén történik. A külső értékelések gyűjtésének célja, hogy (i) az interjút készítő esetleges elfogultságait kiszűrje, (ii) az elemzési eredményeket az elemző személyétől függetlenítse, és (iii) kizárja a további elemzésből azon kritikus interakciós szituációkat, amelyek feltehetően inkább személyiségbeli, szituatív elemekre vezethetők vissza, s nem kulturális eredetűek.

#### *A kívülálló helyzetértékelések elemzése*

Az elemzésnél nagy hangsúly helyeződik a külső értékelések saját (interjúalanyok általi) helyzetértékelésekkel való összevetésére. Ezen összevetés egyfajta külső validálási lépésként a kapott kritikus interakciós események, illetve azok saját értelmezésének érvényességét szolgálja. Az összehasonlítás révén azok az interakciós események eliminálásra kerülnek, amelyek feltételezhetően csak kivételesen merültek fel, vagy egyéni félreértelmezések következtében váltak kritikussá.

#### *Előzetes kulturstandardok megfogalmazása*

A kritikus interakciós szituációk, a saját és kívülálló helyzetértékelések egybevetése a dinamikus és relativizáló/differenciáló elemek figyelembevétele révén (pl. az egyes kulturstandardok között meglévő, belső összefüggés rendszerének felvázolása, az egyes kulturstandardok piac/átmeneti gazdasághoz való viszonya, a kritikus interakciós szituációk átélésekor jellemző és az azokra történő visszaemlékezések során felmerülő értékelések közötti változások) (Schroll-Machl 2001).

#### *Az empirikusan levezetett kategóriák (kulturstandardok) összehasonlítása meglévő, vonatkozó irodalmakkal, kutatási beszámolókkal*

A kulturstandardok kultúrtörténeti és kultúrfilozófiai gyökerének vizsgálata révén a feltárt, cselekvésre vonatkozó kulturális feltétel-/szabályrendszer elemeinek történeti háttere rajzolódik ki (Eckensberger 1996: 172).

### *Végleges kategóriák (kulturstandardok) felállítása*<sup>39</sup>

Az egy-egy tipikusan előforduló kritikus interakciós helyzetre vonatkozó, különböző forrásból származó, de hasonló értelmezések összefoglaló fogalmaként végül egy-egy kulturstandard fogalmazódik meg. A kulturstandardok elnevezésénél Thomas (1993, 1996) az interjúalanyok saját fogalmi készletére való támaszkodást javasolja, ami az émikus kategóriák feltárásának igényét sugallja<sup>40</sup>.

### III.1.2. A KULTURSTANDARD-KUTATÁS KETTŐS (POZITIVISTA/INTERPRETATÍV) JELLEGE ÉS AZ INTERPRETATÍV "ÚJRAÉRTELMEZÉS LEHETŐSÉGE

Dunkel/Mayrhofer (2001) a kulturstandard-kutatás sajátos jellege alatt annak ontológiai és episztemológiai feltevései közötti ellentétet hangsúlyozza ki. Véleményük szerint a kulturstandard-kutatás kultúráképe pozitivista-funkcionalista vonásokat tükröz, míg módszertana egyértelműen interpretatív indíttatású (Dunkel/Mayrhofer 2001). Számomra a kulturstandardok kettős jellege nem az irányzat elméleti háttérének és módszertanának ellentétes paradigmatis orientációjában rejlik. Sokkal inkább az irányzat egészére jellemző az pozitivista és az interpretatív kettősség, tehát mind az elméleti háttér mind a módszertan keverten tartalmazza a két paradigma vonását. A kulturstandard-kutatás kultúra képében a kognitivist, a kölcsönös egyenérték és az interpretatív iskola kultúraértelmezéseinek elemei találhatók meg. A kutatás alaphelyzete és módszere kifejezetten interpretatív indíttatást sugall: bikulturális (*interkulturális*) együttműködések résztvevőivel folytatott *narratív* interjúkban az egyik kultúra képviselőinek a *másik kultúrára* vonatkozó észleléseit, értelmezéseit gyűjti és elemzi. Az interkulturális kutatási alaphelyzet alkalmas a kultúrák találkozásakor végbemenő folyamatok elemzésére, s azáltal, hogy az interkulturális kapcsolat résztvevői közül kifejezetten az *egyik fél* értelmezéseire fókuszálunk, egyértelmű, hogy a kulturális különbségeknek és az interkulturális interakciók folyamatainak nem egyfajta "objektív leírására törekszünk. Amennyiben a kulturstandard-módszer napjainkban megfigyelhető, elterjedt alkalmazását (pl. Fink és mások 2004, Neyer/Kölling 2003) tekintjük, megfigyelhető, hogy ez az interpretatív indíttatású kutatási alaphelyzet pozitivista-funkcionalista szellemiségű kivitelezést kapott, melynek révén egy bizonyos kultúrának azon

---

<sup>39</sup> A kulturstandard-kutatás ezen lépése tulajdonképpen csak az alapkutatás utolsó lépésének tekinthető. Ezután következik az alkalmazott-kutatási rész, amely az ún. kultúra-asszimilátor (culture-assimilator) tréningek kidolgozását jelenti. A kultúra-asszimilátor tréningek tehát a kulturstandard-alapkutatás eredményeit (kulturstandardokat és a kritikus interakciós szituációkat) használják fel. A külföldi kiküldetésre készülő egyének orientációs tréningjének részeként a kultúra-asszimilátor tréning célja, hogy a célország és az anyaország közötti kulturális különbségek és hasonlóságok megértési folyamatát segítse elő az expatrióta-jelöltek számára. A tréning két kultúra képviselői között tipikusan előforduló kritikus interakciós szituációk perspektívaváltás révén történő átgondolására készíti a résztvevőket. A perspektívaváltás tulajdonképpen az etnocentrikus attitűdtől a policentrikus attitűd felé elmozdulást, tehát azt jelenti, hogy a résztvevők az idegen kultúra szemszögéből próbálják értékelni, magyarázni az eseményeket (Thomas 1988:152). A kultúra-asszimilációs tréningekről bővebben, ld.: Albert (1983), Brislin (1983, 1986), Fiedler/Mitchell/Triandis (1971), Triandis (1984).

---

<sup>40</sup> Ahogy azt az alábbiakban látni fogjuk, az émikus kategóriák feltárására való törekvéssel szemben ható erő a meglévő, vonatkozó kutatások eredményeire való nagymértékű támaszkodás.

viselkedésre ható, viselkedést befolyásoló (s egy másik kultúra képviselői által megfogalmazott) aspektusait igyekszik feltárni, amelyek egy adott bikulturális interakciós viszonylatban meghatározóak. Így tulajdonképpen egy statikus kultúraösszehasonlítást végez, mely a többi kultúra összehasonlító módszer révén csak a kutatási alaphelyzetében tér el. Bár a kutatási módszerre vonatkozóan számos változtatási javaslat született (ld. főként Neyer/Kölling 2003, Fink és mások 2004 az előző alfejezetben), azok nem érintették a kutatás szellemiségének pozitívista irányultságát. A kulturstandard-módszer ilyen módú alkalmazása kiaknázatlanul hagyja annak feltárási lehetőségét, hogy a bikulturális interakciók résztvevőinek egymástól eltérő, s kulturálisan befolyásolt értelmezéseinek találkozása milyen hatással van az interakció résztvevőire. Pontosabban: hogyan alakulnak az egyének saját kultúrájukra, saját "kulturális befolyásoltságukra vonatkozó értelmezései annak hatására, hogy egy idegen kultúra képviselőivel tartósan interakciós helyzetbe kerültek.

Arról, hogy konkrétan mely elemeket tekintem pozitivistának, s hogy hogyan is lehetne interpretatív módon értelmezni a kulturstandard-kutatást, az alábbiakban írok. Az alábbi

gondolatmenet követésének könnyítésére a következő táblázatban – mintegy előjában - összefoglaltam a kulturstandard-kutatás kettős értelmezésre lehetőséget adó elemeit:

Interpretatív irányultságú kulturstandard-kutatás	Pozitívista irányultságú kulturstandard-kutatás
<u>Milyen jellegű kutatás?</u>	
Interkulturális kutatás, mely nem a kultúrák statikus összehasonlítását célozza meg, hanem a kultúrák találkozásakor bekövetkező folyamatok feltárását.	Kultúra összehasonlító kutatás, mely interkulturális alaphelyzetből indul ki
<u>Kiinduló kutatói kérdés</u>	
Milyen kritikus interakciós szituációkat élt át az interjúpartner az idegen kultúra képviselőivel?	Milyen kritikus interakciós szituációkat élt át az interjúpartner az idegen kultúra képviselőivel?
<u>„Mögöttes kutatói kérdés</u>	
Hogyan látják az interjúalanyok az adott idegen kultúra által tartott tükörben önmagukat? Miben változott az önmagukra vonatkozó elképzelés az interkulturális interakciók hatására? Milyen különbség tárható fel : - a tényleges magyar és tényleges osztrák kulturális tájékozódási pontok között, illetve - a tényleges osztrák és a magyar interjúalany által vélt osztrák kulturális tájékozódási pontok között?	Hogyan látják az interjúalanyok az adott idegen kultúrát, saját kultúrájuk idegen kultúrához viszonyított különbségét? Milyen különbség tárható fel: a tényleges magyar és tényleges osztrák kulturális tájékozódási pontok között?
<u>Az elemzés alapja</u>	
A kritikus interakciós szituációk mellett az interjúalanyok által feltárt sztereotíp jellegű megjegyzések, általános vélemények stb.	Hangsúly a kritikus interakciós szituációkon
<u>Kutatási eredmények</u>	
Kulturstandardok mint a biculturális interakcióban létrejött, a felek által (ki)alakított, új minőségű „standardok (különös hangsúly helyeződik a viszonylagos önképekben bekövetkező változásokra)	Kulturstandardok, mint a biculturális interakcióban részt vevő kultúrák „eredeti standardjai



Interpretatív irányultságú kulturstandard-kutatás	Pozitívista irányultságú kulturstandard-kutatás
<u>Min alapulnak a kutatási eredmények?</u>	
<p>A kutatási eredmények elsősorban az interjúalanyok értelmezéseinek alapulnak (tudatos törekvés a kutatói értelmezésnek és az interjúalanyok saját értelmezéseinek az elválasztására)</p> <p>Hangsúly a biculturális interakciók egyik felének értelmezéseinek van (elismerve, hogy ami az egyik félnek fontos aspektus, nem biztos, hogy a másik kultúra képviselőjének is az)</p>	<p>A kutatási eredményeknél hangsúly a kutatói következtetésekre esik (az interjúalanyok mondanivalói külső megítélések gyűjtése, illetve a vonatkozó irodalommal való egybevetése révén validáltak)</p> <p>Végső validálási lépés: tükörkutatás elvégzése (csak a tükörkutatásban egymásnak megfeleltethető aspektusok jelennek meg, mint kulturstandardok)</p>
<u>A kultúra "határait" vonatkozó feltevés:</u>	
<p>Egy nemzeti kultúrán belüli szubkultúrák elismerése: kutatási eredmények csakis az adott biculturális viszonylatra, s az adott szubkultúrára vonatkoznak</p>	<p>Nemzeti kultúrákra vonatkozó megállapítások felé törekvés: cél az adott biculturális viszonylat több szubkultúrájára vonatkozóan elvégezni a kutatást, s a megegyező eredmények feltárására révén nemzeti kulturstandardok megfogalmazása</p>
<u>Az elemzés jellege</u>	
<p>Az interjúk egészének kvalitatív-interpretatív elemzése, melynek során nemcsak a kritikus interakciós szituációkra vonatkozó rész a fontos, hanem pl. az interjú menetében, a feltárt témák egymáshoz kapcsolódásában feltárt sajátosságok.</p> <p>Szövegű és kritikai olvasat kombinálása, mögöttes jelentések feltárására törekvés</p>	<p>Az interjúk releváns részeinek (a kritikus interakciós szituációkat tartalmazó részeknek) elemzése</p> <p>Kvalitatív adatok kvantitatív összesítése kritikus interakciós szituációk előfordulási gyakorisága alapján</p>

**5. táblázat: Különbségek a kulturstandard-kutatás pozitívista és interpretatív értelmezése között**

### III.1.2.1. INTERPRETATÍV/POZITIVISTA ELEMOK A KULTURSTANDARD-KUTATÁS KULTÚRAKÉPÉBEN

A kulturstandard-kutatás kettős jellegének tárgyalásához vissza kell nyúlnom annak kultúra-definíciójához, mely a kultúrát egyfajta észlelést, gondolkodást, értékelést és magatartást befolyásoló tényezőként jellemzi, és azt állítja, hogy *a kultúra manifesztációja univerzális, ám a társadalom, nemzet, szervezet vagy csoport számára nagyon jellemző orientációs rendszerben érhető tetten, mely specifikus szimbólumokból (pl. nyelv) épül fel és örökítődik át az adott csoporton belül.* A kultúra - mint orientációs rendszer – az adott közösség tagjai számára bizonyos cselekvési módozatok alkalmazásának irányába ösztönzően hat, más viselkedési minták alkalmazását pedig gátolni igyekszik azáltal, hogy feltételeket szab számukra (Thomas 1988, 1996).

A definíció megfogalmazása igen általános, abban több iskola elemei is megtalálhatóak. Kiemelendő az abban megmutatkozó esszencialista/funkcionalista – interpretatív kettősség, melynek következtében – a kutató irányultságának megfelelően - kétféle értelmezést kaphat az, hogy:

1. Mit is jelentenek (mit is foglalnak magukban) a kulturstandardok(egy kultúra tagjainak egy másik kultúrára vonatkozó észlelései vagy egy konkrét bikulturális interakcióban a két kultúra által közösen kialakított értelmezések), illetve
2. Mik is tekintendők a kulturstandard-kutatás eredményeinek (maguk a kulturstandardok-e vagy valami más?).

A thomasi kultúra-definíció nem sorolható be egyértelműen egy gondolati iskolához, hanem több iskola elemei találhatók meg benne. Feltűnő a már említett hasonlósága a kognitív iskola kultúraképehez, mely szerint a kultúra nem más, mint tudás-, illetve észlelési-, értékelési- és cselekvési normarendszer. A kultúra mindazoknak a formája, melyek az emberek elméjében, észlelési, relációs, cselekvési és interpretációs modelljeiben találhatók, tehát olyan tényezőkből áll, amelyeknek ismerete, vagy amelyekben való hit ahhoz szükséges, hogy az egyén adott társadalomban elfogadott módon tevékenykedhessen. (Allaire/Firsirotu 1984). A kultúra (mint orientációs rendszer) funkcióját Thomas is pont abban látja, hogy révén a kultúra tagjai sikeresen igazodhatnak el környezetükben, pontosabban a személyközi interakciókban. A kultúra személyközi interakciókban betöltött eligazító szerepének kihangsúlyozása, s a kulturális normákra (kulturstandardokra), viselkedési szabályokra történő fókuszálás továbbá a kölcsönös egyenérték iskolát idézi, mely szerint a kultúra nem más, mint olyan

standardizált kognitív folyamatok összessége, amelyek az egyénekre vonatkozó kölcsönös előrejelzéseket és az összehangolt viselkedést lehetővé tévő általános keretfeltételt hozzák létre egy adott társadalomban (Allaire/Firsirotu 1984). A kulturstandard-módszer bikulturális együttműködések (a kulturális mássággal való konfrontáció) felé fordulására adott – a klasszikus kulturstandard-kutatás bemutatásánál tárgyalt - thomasi indoklás Edward T. Hallra emlékeztet, aki (mint a kölcsönös egyenérték iskola képviselője) úgy fogalmazott, hogy különböző társadalmi csoportok viselkedési mintázatok ezreinek változatát alakították ki, s az egyes csoportok tagjai ezen mintázatokot egymásra nézve magától értetődőnek tekintik. Amikor azonban egy idegen az adott társadalmi csoportba lépve, az ott szokásos, helyi normától eltérően viselkedik, akaratlanul is bosszantja, zaklatja vagy netán szórakoztatja a helyieket (Hall 1960). Ez a megfogalmazás tulajdonképpen a kritikus interakciós szituációk létrejöttére utal, melyet Thomas kutatási módszerének alapjául választott.

Mindazonáltal az a meghatározás, miszerint a kultúra olyan *univerzális*, ám a társadalom, nemzet, szervezet vagy csoport számára nagyon jellemző *orientációs rendszer*, mely a csoporton belül *átörökítődik*, a strukturalisták kulturális univerzáliai létére vonatkozó feltételezést tükröz.

### III.1.2.2. INTERKULTURÁLIS VS. KULTÚRAÖSSZEHASONLÍTÓ KUTATÁS

Itt érkeztem el a kulturstandard-kutatás révén kapott eredmények (a kulturstandardok) természetének kettős értelmezési lehetőségének tárgyalásához. Mint említettem, a kulturstandard-kutatás módszerét alkalmazó kutatók többsége a pozitivista-funkcionalista paradigmán belül értelmezik és alkalmazzák a módszert. Ez a paradigmátikus orientáció azt eredményezi, hogy tulajdonképpen nem is a szó igazi értelmében vett, dinamikus kultúrafelfogású, interkulturális kutatásról van szó. Csak a kutatási alaphelyzet tekinthető ugyanis interkulturálisnak (bikulturálisnak), a kutatás eredménye azonban egy olyan *kultúra összehasonlítás*, amely a bikulturális interakciós résztvevők eredeti kultúráinak eltérő jegyeit tárja fel. Ez az értelmezés tehát a kutatás révén feltárt kulturstandardokat az adott bikulturális interakciókban felszínre került, cselekvésre hatással lévő, s a megfigyelő (interjúalany) által megfogalmazott, idegen kultúrára vonatkozó kulturális jegyekként értelmezi. Egy osztrák-magyar vonatkozású kulturstandard-kutatásban például a magyar menedzserekkel folytatott interjúk elemzése révén a magyar menedzserek által megfogalmazott osztrák kulturstandardok képezik a kutatási eredményt. A kutatási cél ilyenfajta megfogalmazása mögött az a feltételezés sejthető, hogy a nemzeti kulturális identitás a bikulturális interakció során is érintetlen marad (Boyacigiller és mások 2004). Nem kerül tematizálásra az a lehetőség, hogy az interkulturális együttműködések révén a felek eredeti kultúrái *egymásra is hatással vannak*, ezért *átalakul(hat)nak*, *módosul(hat)nak*. Ilyen módon különbségek állhatnak fenn a partnerek együttműködése előtti, illetve az együttműködés révén kialakuló kulturális jegyei között. Ezért egy igazán interkulturális kutatás más tartalmat rendel hozzá a feltárt kulturstandardokhoz. Ez a más tartalom arra

vonatkozik, hogy a konkrét bikulturális interakcióban feltárt kulturstandardok tulajdonképpen nem feleltethetők meg teljes egészében a részt vevő (szub)kultúrák *eredeti standardjainak*, hanem azok részben az adott bikulturális viszonyban létrejött, *a felek által (ki)alakított, új minőségű standardok* (Krewer 1996). Az interkulturális interakciók tehát - konstruktivista/interpretatív szellemiségben - nemcsak vagy nem elsősorban az interkulturális interakciós résztvevők *eredeti* kulturstandardjainak feltárására kínálnak lehetőséget, hanem a bikulturális együttműködések során, a felek egymásra hatása révén megváltozott értelmezések tettenérésére. Interpretatív nézőpontból tehát a bikulturális interakciók résztvevőivel folytatott interjúk során az interjúalany azon (ön)értelmezéseinek feltárása válik lehetővé, amelyek *az idegen kultúrájú partnerrel folytatott interakciók hatására, s az idegen kultúrájú partnerrel történt összehasonlítás* révén alakulnak ki. A kulturstandard-kutatás tehát csak egy ilyen interpretatív olvasatban válik interkulturálissá, melynek során a bikulturális együttműködések résztvevői által (ki/át)alakított, konstruált jelentések állnak az elemzés középpontjában. Mindezeket tekintve érthető meg Helfrich (1989) felvetése, miszerint a kulturstandardok szigorú értelemben az interakciós partnerek *kultúráinak interkulturális viszonylatban változó aspektusait* (Helfrich 1989) foglalják magukban. Attól függően változik egy bizonyos kultúra jellemzése, hogy milyen kultúra szemüvegéből tekintünk rá.

### III.1.2.3. A RETROSPEKTIVITÁS

Az a körülmény továbbá, hogy a kulturstandard-kutatás (külső vagy résztvevő) megfigyelések (illetve egyéb kvalitatív technikák) helyett interkulturális interakciók résztvevőivel készített *narratív interjúk* keretében, *retrospektív* visszaemlékezések gyűjtését valósítja meg, méginkább az interpretatív elemzés lehetőségét kínálja számomra - több okból is. A kulturstandard-módszer a bikulturális együttműködések *tényleges* eseményeinek kutatói megfigyelés révén történő leírása, feltárása helyett a résztvevők *szubjektív, viszonylagos nézőpontjainak, helyzetértékeléseinek kvalitatív elemzésére* vállalkozik. A szubjektivitás ilyen mértékű kutatásba történő bevonása számomra azt a feltételezést tükrözi, miszerint nem létezik személytől, értelmezőtől független esemény, hanem azok az egyén értelmezése révén öltönek konkrét formát. Ebből a szempontból tekintve nem lényeges tehát, hogy az interkulturális interakciók hogyan is zajlottak ténylegesen. Csakis a résztvevők értelmezései a fontosak – azok feltárása révén juthatunk közelebb a kutatás tárgyához: az interkulturális interakciók résztvevőinek megértéshez (Verstehen). Másrészt, a bikulturális interakciós eseményekre egy bizonyos időtávlatból történő rátekintés révén az interjúalanyoknak lehetőségük nyílik azok *újraértelmezésére* is. Az újraértelmezések pedig már az interkulturális együttműködések révén szerzett tapasztalatok, az interkulturális tanulás eredményeként születnek: az interjúalanyok sokmindent máshogy látnak, máshogy értelmeznek, mert időközben még inkább megismerték az idegen kultúrát, s az idegen kultúra által tartott tükörben saját kultúrájukat. A kulturstandard-kutatás alaphelyzete tehát tudatosan épít arra, hogy a megismerés

(a lényegfeltárulás) csakis az átellenben álló szemlélése által jöhet létre (Buber, 1996)<sup>41</sup>. Az arra való rákérdezés, hogy miben változott az interjúalany magatartása, gondolkodása, beállítódása az adott idegen országba kerülése óta, nagyon jó lehetőséget ad az interjúalanyok *(inter)kulturális adaptációs és önmegértési (tanulási) folyamatának* nyomonkövetésére<sup>42</sup>. Az interkulturális adaptációs/tanulási folyamat meglétére Thomas és Schenk (1996:25) is utal, amikor kijelenti, hogy egy interkulturális találkozás során nemcsak a résztvevők kulturstandardok által mederbe terelt cselekvési formái vesznek részt, s konfrontálódnak, hanem egy interaktív folyamat révén a (...) kultúra új formái teremődnek meg, kerülnek kipróbálásra és definiálódnak kötelező érvénnyel. A kultúra, illetve a kulturstandardok definiálásánál Thomas mégis, mintha megfeledezne erről az interaktív, dinamikus folyamatról, s arról, hogy a feltárt kulturstandardok ezért nem tehetők teljesen egyenlővé az interakcióban résztvevők eredeti kultúrájának standardjaival.

A kulturstandardok értelmezésének fent összegzett két lehetséges – egymással konfrontálódó - útja jelenik meg Eckensbergemél (1996) és Krewemél (1996), akik eltérő válaszokat adnak arra vonatkozóan, hogy tulajdonképpen mit is foglalnak magukban a kulturstandardok. Krewer egyértelműen interpretatív alapokra helyezi a kulturstandardok értelmezését, amikor azt állítja, hogy azok nem pusztán az interkulturális (bikulturális) interakció kommunikációs előfeltételei, hanem maguk is az adott interkulturális kommunikációs szituáció kontextusában alakulnak ki, továbbá egyidejűleg maguk hozzák létre a szituációt. Eckensberger (1996:170) (funkcionalista) érvelése szerint azonban a kulturstandard-kutatás célja nem lehet csak az, hogy egy adott interkulturális kommunikációs szituációt leírjon, értelmezzen és a kapott eredményekre épülő interkulturális tréning révén optimalizálja, hanem, hogy a lehetséges szituációtól és időtől független (univerzális) pszichológiai kategóriák feltárása révén a kulturstandardok kommunikációs folyamatban betöltött szerepét elemezze. Ez a gondolatmenet statikus, szituációtól és időtől független, viselkedést (kommunikációs folyamatot) (funkcionalista módon) befolyásoló változóként tárgyalja a kulturstandardokat. Thomas kultúraértelmezésében, illetve a kutatási cél megfogalmazásában is ez a statikus szemlélet tükröződik, holott – mint azt a fentiekben láttuk – maga a kutatási alaphelyzet alkalmas lenne egy dinamikus, interpretatív kultúraértelmezésnek megfelelő szellemiségű kutatás megvalósítására. A kultúra Thomasnál olyan statikus, univerzális orientációs rendszerként körvonalazódik, amely tagjaitól függetlenül, objektíve módon létezik és tagjainak viselkedésére, gondolkodására egy irányban hat. A kulturstandard-kutatás kinyilvánított célja is ezt a statikus szemléletet tükrözi, amikor az interkulturális interakciókban a cselekvési relevanciával rendelkező kulturális aspektusok, az interakciós felek eredeti kultúrája standardjainak feltárását célozza meg. Habár a kulturstandard-kutatás kifejezetten interkulturális irányultságú módszer (bikulturális együttműködések vizsgál), az előbb megfogalmazott célkitűzés nem

---

<sup>41</sup> Köszönet illeti Gelei Andrást, akinek az interpretatív paradigmáról szóló előadásán találkoztam ezzel az idézettel, s rögtön megérezttem, hogy az tulajdonképpen a kulturstandard-kutatás mottójául is szolgálhat.

<sup>42</sup> A disszertáció empirikus részét képező kutatásomban éppen ezért ezt a kérdést tudatosan feltettem minden interjúalanyról.

egyezik meg az interkulturális irányultságú kultúrakutatási módszerek tipikus kérdésfeltevésével, miszerint mi történik a kultúrák találkozásánál, az interkulturális együttműködések során, hogyan változnak a résztvevők alapfeltevései, s miként jutnak közös értelmezésekre.

#### III.1.2.4. A CSELEKVÉS MINT ELEMZÉSI EGYSÉG

A kulturstandardok fogalmában tehát egy sajátos kettősség rejlik, hiszen egyrészt azok egyfajta objektív módon adott, s egy-egy kultúrát általában véve jellemezni képes konstrukciónak definiálódnak, a kutatási alaphelyzetet tekintve azonban (bikulturális interakciók elemzése az egyik résztvevő szemszögéből) egyértelmű azok viszonylagossága, s bikulturális interakció-függő természete. A viszonylagosság igen fontos fogalom a kulturstandard-kutatás számára, hiszen – ahogy azt már a fejezet bevezetőjében említettem – azáltal kínálja a bikulturális együttműködések újszerű elemzésének lehetőségét, hogy tudatosan egy bizonyos kultúra szemszögéből tekint a vizsgálandó kultúrára, pontosabban az idegen kultúra képviselőinek cselekvéseire. Ezen a ponton visszautalok a kulturstandard-kutatás már említett cselekvésorientáltására, s a cselekvés mint központi elemzési egység által felkínált többféle elemzési lehetőségre. A cselekvés elemzése révén lehetővé válik ugyanis:

1. Az ember tárgyi környezetének elemzése (tényszerű/instrumentális vonatkozás, a cselekvés tényszerű aspektusa: mit cselekszem?);
2. A társadalmi környezet elemzése (kommunikatív vonatkozás: hogyan cselekszem?);
3. A cselekvő belső világának elemzése (szubjektív-funkcionális vonatkozás, a cselekvés szimbolikus aspektusa, reflexivitás: miért cselekszem így?, mi a cselekvésem jelentősége számomra? mit szeretnék a cselekvésemmel kifejezni?).

A cselekvés mint központi elemzési egység kitüntetett jelentősége tulajdonképpen az utolsó pontban, a cselekvés szubjektív-funkcionális és szimbolikus aspektusában rejlik, tehát abban, hogy a cselekvő a saját cselekvéséhez és saját magához is (ön)reflexív viszonyban áll (Krewer 1996, Eckensberger 1996). Mindazon kutatók, akik a kulturstandard-kutatás kapcsán a cselekvés ezen aspektusáról elgondolkodtak, egyöntetűen objektivisták világképről tanúskodnak, hiszen megtalálható a belső és külső világ elkülönítésének gondolata. A cselekvés náluk ugyanis – azáltal, hogy mindig a cselekvő személyének önértelmezése, értelemadása által formálódik, jön létre – egyfajta interpretációs konstrukciónak (Lenk 1978 – idézi Schroll-Machl 2001) szerepel, amely összeköti a belső cselekvési teret (a szubjektív jelentéseket) a külső cselekvési térrel (tehát olyan adottságokkal, mint pl. kulturális szabályrendszerek) (Eckensberger 1996:177). Interpretatív nézőpontból ennek

az objektív-szubjektív világra vonatkozó elkülönítésnek nincs értelme, hiszen minden csak a szereplő ágensek fejében, az értelemadás, jelentés-hozzárendelés által létezik.

A kulturstandard-kutatás kapcsán azonban nem is a cselekvés és a cselekvő közötti kapcsolat feltárására esik a hangsúly. Az érdekes csavart az adja, hogy az elemzés nem az interjúalanyok saját cselekedetek értelmezésére és az általában vett kulturális önképek<sup>43</sup> megrajzolására irányul, hanem az idegen kultúrájú viselkedés elemzése révén viszonylagos (más kultúrából tekintett, s ahhoz viszonyított) idegenképek felvázolására. Ezek a viszonylagos idegenképek az idegen kultúrájú partner cselekedeteinek interjúalany általi elemzése révén körvonalazódnak. Ezen elemzési folyamat során - ahogy azt a kulturstandard-kutatás lépéseinek ismertetésénél is láttuk - nagy hangsúly helyeződik arra, hogy az idegen kultúrájú partner személyéhez, cselekedetéhez az interjúalanyok milyen jelentéseket társítanak, hogyan értelmezik azokat (attribúciók gyűjtése: mit gondolok, miért cselekedett így az idegen kultúrájú partner?). A narratív interjúk során az interjúalanyok idegen kultúrájú interakciós partnerrel átélt kritikus interakciós szituációkra emlékeznek vissza, és egyúttal az idegen viselkedés magyarázatait (feltételezett (kulturális) okait) is adják. Ezek a magyarázatok - többek között Hall, Thomas feltevései alapján - jellegzetesen saját kulturális orientációs rendszerük elemeire épülnek. Nemcsak a kritikus interakciós helyzetek típusa, jellegzetessége szolgál tehát információforrásként az emberi észlelés, viselkedés, értékelés kulturális aspektusaira vonatkozóan, hanem az idegen kultúrájú emberi cselekvésekhez társított *attribúciók* is (lásd: saját és külső értelmezések gyűjtésének és elemzésének lépései). Az attribúció-kutatásra helyezett nagy hangsúly - összegezve - az alábbi feltételezéseken alapul (Schroll-Machl (2001) nyomán):

1. A kulturstandardok egyfajta orientációs elemekként foghatóak fel, amellyel minden átlagosan szocializált ember rendelkezik;
2. Rákérdezésre rekonstruálhatók azon mozgatórugók és szabályok, amelyek egy-egy konkrét cselekvés háttérében meghúzódnak;
3. Nemcsak saját cselekvéseink okairól, hanem az idegen kultúrájú cselekvés feltételezett mozgatórugóinak megfogalmazásakor is a *saját* kulturális orientációs elemeinkre építünk.

Mindezeket tekintve tehát egy konkrét bikulturális interakcióban szereplő kultúrák képviselőinek mindegyike (a konkrét példánkban: minden magyar és minden osztrák) informátorként kezelendő: az attribúciók megfogalmazásakor mindegyikük a saját kultúrájának orientációs elemeire támaszkodik (egy

---

<sup>43</sup> Általában vett (tehát nem egy idegen kultúrához viszonyított) önképként értelmezem például a kulturális dimenziókat, mivel azok individuumok saját kulturális közegükben, magukra vonatkozó állításainak összesítése révén jutnak egyfajta "kulturális önképhez".

magyar egyén magyar orientációs elemek alapján fogalmaz meg attribúciókat a saját illetve osztrák partnerének viselkedésére vonatkozóan, míg egy osztrák egyén osztrák orientációs rendszer elemei alapján fogalmaz meg attribúciókat saját illetve magyar interakciós partnerének viselkedésére vonatkozóan)<sup>44</sup>. A kultúra kutatásának az a megközelítése, amely az attribúciók feltárására és elemzésére vállalkozik, számomra Bruner (1990) – jellegzetesen interpretatív – kultúraértelmezését idézi, miszerint a kultúra nem más mint a *cselekvések értelme* (meaning of action). A kulturstandard-kutatás kontextusában ez annyit jelent, hogy egy-egy kultúra lényegét az idegen kultúrájú egyéni cselekvések értelmezésének megismerése révén kaphatjuk meg, hiszen az, hogy az idegen kultúrájú cselekvést hogyan értelmezem én, mint x kultúra tagja, saját kulturális orientációs elemeimről is árulkodik. Az egy-egy kritikus interakcióra, s az idegen kultúrájú partner viselkedésére történő visszaemlékezés így egy sajátos (ön)reflektív folyamatot indít el: Az idegen cselekvés *kulturális eredetűnek vélt* aspektusainak körvonalazása révén az interjúalanyok egyúttal saját cselekedeteiket és saját magukat (saját kulturális lényegüket) is elemzik. Az, hogy az interjúalany milyen kulturális aspektusokat rendel hozzá az idegen kultúrájú partnerhez (az (ön)reflexivitás révén) *az interjúalany kulturális önértelmezéséről* is árulkodik. Ezáltal nemcsak az idegen kultúrának egyfajta külső (más kultúrából tekintett) idegenképéhez (pl. magyar szempontú osztrák-képhez) jutunk hozzá, hanem egy viszonylagos, relatív viszonylagos kulturális önképhez is (az osztrákokhoz viszonyított magyarképhez). Mások megértése ugyanis csakis önmagunk megértése révén lehetséges, tehát az idegen kultúrájú egyén orientációs rendszerének felfedezése, s megértése mindig a saját kultúránk orientációs rendszerére történő reflexió eredményeként mehet végbe (Thomas 1993:385).

Ez a megközelítés azzal a következménnyel is jár, hogy a nemzeti, vállalati, vagy professzionális kultúrák olyan szimbolikus gyakorlatként értelmezendők, melyek gyakran más kulturális közösségekhez viszonyítva, azokkal való szembeállítás révén hívódnak elő (Schwandt 1994). A kulturstandard-kutatás jelenlegi gyakorlatát tekintve összefoglalóan megállapítható, a cselekvés mint elemzési egység fent összegzett lehetséges elemzési vetületei közül elsősorban annak *tényszerű* és *kommunikatív* aspektusaira koncentrálnak, de véleményem szerint elhanyagolja a cselekvések *szubjektív-szimbolikus* aspektusát. Ezért a meglévő empirikus elemzések nem tematizálják azt, hogy *az idegen kultúrájú partner tükrében az interjúalanyok hogyan látják saját magukat, saját*

---

<sup>44</sup> A cselekedetek háttérben meghúzódó *indokok* kulturális jegyeket hordozó jellegére (reasons as carriers of culture) többek között Briley és mások (2000) is felhívták a figyelmet, akik az emberi választások mechanizmusának vizsgálata alapján végeztek kultúra-összehasonlításokat. Az összehasonlítások eredményeképp arra a konklúzióra jutottak, hogy a különböző kulturális háttérrel rendelkező egyének választásai között csak abban az esetben volt kimutatható különbség, amikor a választásukat meg is kellett indokolniuk. Az indoklás révén ugyanis egy esetleges automatikus, tudatalattiból ható viselkedés tudatossá válik. Amennyiben a megkérdozetteknek nem kellett választásukat megindokolniuk, a választások kimenete alapján nem lehetett jelentős különbségeket felfedezni a válaszadók nemzeti hovatartozása szerint.



*cselekvésük okát, s mi a cselekvésük szimbolikus-kulturális aspektusa* (hogyan értelmezik saját kulturális lényegüket). A viszonylagos (más kultúrából tekintett, s ahhoz viszonyított) idegenképek megrajzolása mellett

nem jelenik meg kutatási célként (és eredményként) az interjúpartnerek viszonylagos, kulturális önképe. Az interpretatív kutatások által kitűzött, a kutatás alanyainak megértésére vonatkozó célkitűzés a kulturstandard-kutatásnál pontosan a viszonylagos kulturális önképek feltárása lenne, s nem egy idegen kultúra adott kultúrából tekintett jellemzése (viszonylagos idegenkép felvázolása).

Összefoglalva tehát, a pozitívista, illetve interpretatív paradigmák közötti különbség a kulturstandard-kutatásban nemcsak a kutatás lebonyolításánál, hanem a kutatás által elérhető célok, a kutatás eredményeinek különböző értelmezéseinél is megmutatkozik. Az objektivista-strukturalista paradigma képviselőinek értelmezésében (s a kulturstandard-kutatás eddigi gyakorlatában) a kutatás tárgya az idegen kultúra. Az idegen kultúrát azonban nem képviselőinek közvetlen vizsgálata révén elemzi (mint például a kultúradimenziós kutatások), hanem arra egy másik kultúrájú egyén szemszögéből tekint. Az interpretatív értelmezés viszont - Martin Buber már idézett megállapítására utalva - a *kulturális önértelmezések viszonylagosságát* hangsúlyozza, s ezen önértelmezéseket teszi kutatása tárgyává. Csakis az idegen kultúrát szemlélő egyén világának megismerése lehet tehát az interpretatív értelmezésű kulturstandard-kutatás célja, mégpedig a szemlélő egyén viszonylagos kulturális önképének feltárása révén. A kulturstandard-kutatás révén ilyen értelmezésben feltárható viszonylagos önképek – ahogy azt a későbbiekben egy külön fejezetben kifejtem - a kultúradimenziókon alapuló kutatás eredményeivel való kapcsolódási pontot is jelenthetik. Ezért – a disszertáció empirikus részére előreutalva - számomra a magyar-osztrák vonatkozású kutatás végeredményei nem is magyar menedzserszemponctú osztrák kulturstandardokként fogalmazódnak meg, hanem a magyar menedzserek osztrákokhoz viszonyított kulturális önképeiként. A kulturstandard-kutatás deklarált – és a thomasi értelmezésnek megfelelő – célkitűzése ezzel ellentétben az idegen (osztrák) kultúra egy bizonyos (magyar) kultúra képviselőinek szemszögéből tekintett aspektusainak feltárása.

Mindezeket tekintve a kulturstandardok interpretatív olvasatban:

- *Viszonylagos* fogalmak (tehát meghatározó, hogy milyen kultúrából tekintünk az adott kultúrára),
- Ennélfogva *interkulturális viszonylatokban változók* és
- *Dinamikus*, azaz a társas interakciók során konstruálódó, az interakciók résztvevői által közösen kialakított (co-constructed) képződmények, melyek jellemzése
- *Émikus* kategóriákkal lehetséges, tehát azon kultúra képviselőinek fogalomkészletéből származó kategóriákkal írhatjuk le a vizsgálódás tárgyát képező idegen kultúrát, amelyikből az idegen kultúrára tekintünk).

### III.1.2.5. KULTURSTANDARDOK VAGY KULTÚRADIMENZIÓK?

Ezzel ellentétben a kulturstandard-kutatás jelenleg elterjedt alkalmazásaiban a (kultúra, s a) kulturstandardok statikus észlelést/értelmezést/ viselkedést befolyásoló fogalomként jelennek meg, melynek révén sokszor nagy hasonlóságot mutatnak a hofstedei mentális programozás-dimenziókkal. A kulturstandardok és a kultúradimenziók definíciós hasonlósága számomra azért meglepő, mert Thomas kifejezetten a kulturális dimenziók egyfajta ellenfogalmaként vezette be a kulturstandardok fogalmát, s csakis az interjúalanyok szempontjából releváns, az interjúalanyok értelmezéseikhez, kifejezéseikhez lehetőség szerint maximálisan közel maradó émikus megközelítés mellett érvelt. A kutatás napjainkban alkalmazott gyakorlata ugyanakkor mintha pontosan az émikus kategóriák alkalmazása ellen hatna. A módszerbe beépített sokszoros külső validálási elemek (pl. külső mono- és idegenkultúrájú értékelések, vonatkozó kutatási eredmények) ugyanis egyre inkább az émikus kategóriák étikus kategóriákkal történő felváltásának irányába hatnak<sup>45</sup>.

A kulturstandardok kultúráképeinek kettős természetét összefoglalva elmondható, hogy a kulturstandard-kutatás a kultúrát statikus, a viselkedést egyirányban befolyásoló módon definiálja, s a kutatási eredményekben megfogalmazott kulturstandardok sokszor teljes egészében megfeleltethetők a kultúradimenziós kutatások eredményeinek (a kutatók általi ráerőszakolt étikus fogalmak átvétele miatt), de a kutatás alaphelyzete (bikulturális összehasonlítás) a kultúra viszonylagos és dinamikus jellegét domborítja ki, továbbá a szemlélők (interjúalanyok) által használatos fogalomkészlethez ragaszkodást tűzi ki (émikus törekvés).

Thomas egyrészt tudatosan a nemzeti kultúrán belül létező szubkultúrákra (szervezeti, foglalkozási, társadalmi csoportok stb.) fókuszálással elismeri azt, hogy a kultúra nem tehető egyenlővé a nemzeti kultúra határaival, másrészt azonban a módszert alkalmasnak tartja egy-egy nemzeti kultúra egészére vonatkozó kulturstandardok körvonalazására is, amikor arra utal, hogy a kulturstandard-módszerrel az adott két nemzeti kultúrán belül (*jelen esetben a magyar és az osztrák kultúrán belül*) több szakmai szubkultúrára vonatkoztatva el lehet végezni a vizsgálatot (Thomas 1998). Így, azok a kulturstandardok, amelyek a szakmai szubkultúrák mindegyikében felmerülnek, *nemzeti* kulturstandardokként kezelendők. Számomra ez a törekvés, amely tehát az egy nemzeti kultúrán belüli szubkultúrák mindegyikében meglévő, közös aspektusok feltárására irányul, a valóság igen erős leegyszerűsítését vonja maga után (hasonló mértékű leegyszerűsítést, mint például öt kulturális dimenzió alapján megragadni a kultúrák közötti különbséget). Nem világos továbbá, mi is értendő

---

<sup>45</sup> A kulturstandard-kutatás émikus orientációja nem jelenti azt, hogy a kulturstandardok részben ne egyezhetnének meg a hofstedei, trompenaarsi, vagy a GLOBE által kutatott, univerzális érvényű (tehát minden kultúrában értelmezhető) kulturális dimenziókkal. A köztük meglévő különbség azonban abban rejlik, hogy míg a kultúradimenziók révén kizárólag univerzális érvényességű(nek vélt) kultúra-aspektusok feltárására van lehetőség, a kulturstandardok kultúraspecifikus (csak az adott kultúrában értelemmel bíró) aspektusokat is tartalmaz(hat)nak.

*nemzeti* kulturstandard alatt. Ez a kifejezés arra utal, hogy Thomas lehetségesnek tartja a nemzeti kultúrák általános (konkrét bikulturális viszonylattól függetlenített) leírását. Maga a kulturstandard *módszer* azonban pontosan ez ellen látszik érvelni, hiszen *viszonylagos relációk* feltárására helyezi a hangsúlyt, azaz egy bizonyos kultúra képviselőinek egy másik kultúra képviselőire vonatkozó értelmezéseit tárja fel. A viszonylagos-kultúra-specifikus jellegből adódóan a kulturstandardok nem alkalmasak egy kultúra általánosságban vett leírására, hanem mindig annak egy másik kultúrából tekintett aspektusai, értelmezései értendők alatta, pontosabban egy bizonyos kultúra képviselőinek egy másik kultúra képviselőire vonatkozó, osztott észleléseit, értelmezéseit foglalják magukban (Feichtinger 1997). Attól függően ugyanis, hogy *milyen nézőponból tekintünk* egy adott kultúrára, annak igencsak eltérő jellemzéséhez juthatunk. Ezért fordulhat elő például az, hogy az osztrák kultúra egyik központi kulturstandardjaként magyar szemszögből a szabálykövetés, német szemszögből pedig a szabályok kevésbé szigorú követése fogalmazódik meg (lásd: Brück 2000, Horváth 1998, Meierewert/Horváth-Topcu 2001 empirikus kutatási eredményeit). A kulturstandard-kutatás alaphelyzetét tekintve megállapítható, hogy a kulturstandardok olyan relatív konstrukciók, amelyek bikulturális interakcióról bikulturális interakcióra eltérő tartalommal töltőd(het)nek fel (Eckensberger 1996).

Ahogy azt a fentiekben jeleztem, Thomas kultúradefiníciójában tehát annak ellenére nem jelenik meg a kultúra dinamikus volta, s a kultúrák egymásra hatásának folyamata, hogy a kulturstandard-kutatás alaphelyzete pontosan a kultúrák találkozásának momentuma.

Thomas (1993:381, Thomas 2001:223-224) továbbá a kultúrát – jellegzetesen funkcionalista módon - egyfajta gondolkodást, magatartást befolyásoló tényezőként jellemzi, amikor azt állítja, hogy a kultúra manifesztációja egy bizonyos társadalomra, nemzetre, szervezetre vagy csoportra jellemző *orientációs rendszerben* érhető tetten, mely specifikus szimbólumokból épül fel (pl. nyelv). Számára ezek a szimbólumok határozzák meg a tagok egy adott társadalomhoz tartozását és befolyásolják a társadalom, nemzet, szervezet vagy csoport tagjainak érzékelését, gondolkodását, értékelését és cselekvését –egyfajta előfeltételét képezve a környezetben való egyéni boldogulásnak. Ez konkrétan úgy történik, hogy bizonyos cselekvési módozatokat lehetővé tesznek és ösztönzően hatnak alkalmazásuk irányába, más viselkedési minták alkalmazását viszont gátolják vagy legalábbis feltételeket állítanak fel számukra (Thomas 1996). Egy adott kulturális környezetben belül a kultúra elemei tehát befolyásolják a specifikus cselekvési területek lehetséges struktúráit (pl. intézmények), az egyes cselekvési módozatok közötti választást, s ezáltal az egyéni viselkedés – egy bizonyos kulturális környezetben belül - bizonyos mértékig előrejelezhetővé válik. A kultúra és a gondolkodás/cselekvés/értékelés/észlelés közötti kapcsolat Thomas számára egyirányú folyamatként jelenik meg, s kimarad az egyén és kultúrája, illetve az eltérő kultúrák képviselői közötti oda-visszahatás dinamikus aspektusa. Pedig a kulturális szabályrendszerek semmi esetre sem hatnak egyirányban az egyénre, hiszen

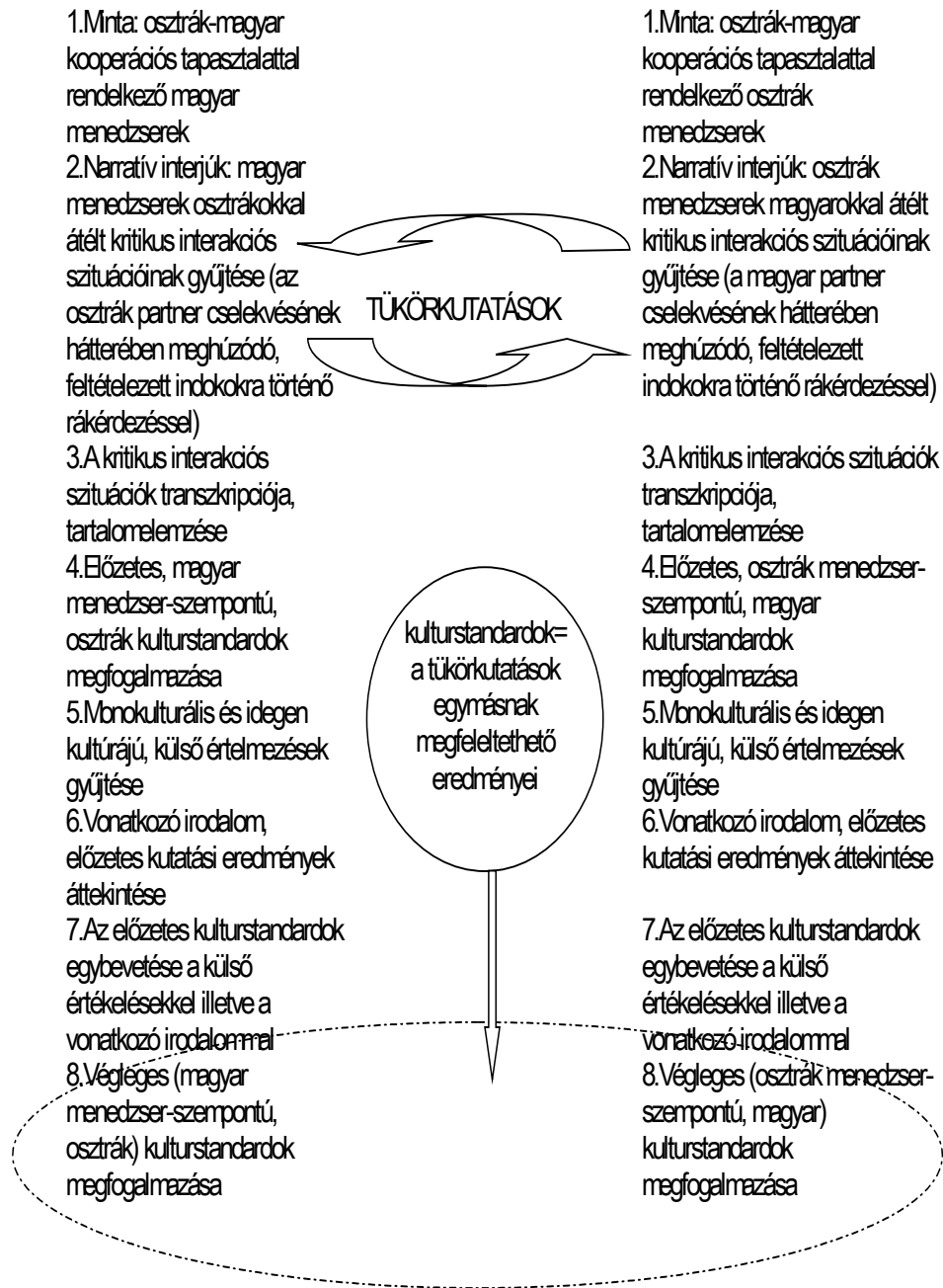
azokat az egyénnek először értelemmel, jelentéssel kell megtöltenie, s ettől az értelmezéstől függően alakul alkalmazásuk (Eckensberger 1996:185). A kultúra tehát az egyes interkulturális *interakciók során a résztvevők révén kialakított* értelmezési sémák összességéként fogható fel, mivel az interkulturális interakciók résztvevői maguk *teremtik* azokat a jelentéseket, közös értelmezési kereteket, amelyek közepette lehetséges az együttműködés. A kultúra dinamikus jellegére vonatkozó feltételezésből az következik, hogy egy-egy kultúra tulajdonképpen olyan kulturális látens séma-halmaz háttérként képzelhető el, amelynek egyes elemei konkrétan egy másik nemzeti kultúra képviselőivel folytatott interkulturális (bikulturális) interakciókban hívódnak elő, válnak aktívvá és alakulnak át, más elemei pedig inaktívak maradnak. Azt, hogy mely elemek válnak aktívvá, konkrétan a vizsgált bikulturális interakciókban a kulturális partnerek kulturális séma-halmaz háttérének egymásra tett hatásától függ. Dunkel/Mayrhofer (2001) példájával élve, a polikronikus időorientáció csak olyan kulturális átfedések helyzetekben válik relevánssá, mint aktív – tehát viselkedést befolyásoló – tényező, ahol az interakciós partner monokronikus időorientációs kulturstandarddal rendelkezik. A polikronikus időorientáció tehát csakis egy monokronikus időorientálódású interakciós partnerhez viszonyítva jelenik meg, válik láthatóvá. Mindezek tükrében – mint ahogy már említettem - Helfrich (1989) kulturstandard-értelmezése megalapozottnak tűnik, amikor azt állítja, hogy a kulturstandardok tulajdonképpen a kultúrák *interkulturális viszonylatban változó* aspektusait foglalják magukban. A kulturstandard-módszer thomasi (funkcionalista) felfogásban tulajdonképpen egy dinamikus folyamat statikus jellemzését adja, amely szükségszerű torzításokat foglal magában.

A kultúra és tagjainak észlelése, viselkedése, értelmezése közötti egyirányúságra vonatkozó feltételezés továbbá – saját kutatási tapasztalataim alapján - azért is meglepő, mivel az interjúalanyok retrospektív visszaemlékezései sokszor utalnak egyfajta *interkulturális tanulási folyamatra*. A retrospektív visszaemlékezésekben a múltbeli események ugyanis két szinten elevenítődnek fel: az interjúalanyok visszaemlékezésekben egyrészt múltbeli észleléseiket, értelmezéseiket, viselkedésüket tárják fel, de a visszaemlékezés ténye egyúttal azok *újraértelmezésére* is készíteti őket (ma már nem így látom, mai fejjel máshogy cselekedtem volna akkor). Ezen újraértelmezés révén tudatossá válhatnak bennük múltbeli cselekedeteik, értelmezéseik azon aspektusai, amelyek időközben – a tartós bikulturális együttműködésekben való részvétel hatásaként – megváltoztak. A kultúrák találkozásának ugyanis csak kezdő jelensége azok konfrontálódása. A konfrontálódást a kultúrák egymásra hatásának hosszú folyamata követi (adaptív magatartásformák, adaptív értékrendek kialakulása). A kritikus interakciók nemcsak egy konkrét nézőpontból történő elemzése lehet tehát kutatási cél, hanem a tartós interkulturális interakciók során esetlegesen kialakuló, *módosított értelmezési és elvárási sémák* konstrukciójának (adaptív magatartásformák (Primecz/Soós 2000), adaptív értékrendek (Boglár 2002) nyomkövetése is.

Mindezeket tekintve tehát elmondható, hogy a kulturstandard elmélet és módszer:

- A bikulturális interakciók elemzése révén a kultúra interpretatív értelmezési lehetőségét kínálja, de mindemellett
- Olyan elemeket is tartalmaz, amelyek a kulturstandardok kulturális dimenziókénti értelmezésének irányába hatnak.

A kulturstandardok kultúradimenzióhoz történő hasonlítása nemcsak a fentiekben részletezett momentumok alapján történik, hanem a kulturstandardok azon elterjedt értelmezése, miszerint egy-egy kulturstandard tulajdonképpen a kulturális különbségek azon aspektusát foglalja magában, amelyeket egy-egy bikulturális kapcsolat *mindkét résztvevője* megfogalmazott, tehát értelmezni tud. (A kultúradimenziók mögötti alapfeltevés tulajdonképpen makroviszonylatban ugyanez: nem két kultúrára vonatkoztat, hanem a kultúrák összességére, és azt feltételezi, hogy a kulturális dimenziók a kultúrák mindegyikében értelmezhető, jelenlévő aspektusok.) A kulturstandardok egyfajta bikulturális viszonylatra vonatkoztatott kulturális dimenziókként értelmezésének legtisztább megnyilvánulása a kulturstandardok megfogalmazásának egyre markánsabban alkalmazott feltételében jelentkezik. Ez a feltétel az ún. tükörkutatások *egymásnak megfeleltethető eredményeire* való támaszkodás (legfőképpen lásd Schroll-Machl 2001, Fink és mások 2004). A tükörkutatás fogalma azt takarja, hogy a kulturstandard kutatás lépéseit megfordítva is el kell végezni, melynek révén az érem másik oldala is láthatóvá válik, s az A kultúrából származó személyek B kultúrában átélt kritikus interakciós élményei összehasonlítást nyernek a B kultúrából származó személyek A kultúrában átélt kritikus interakciós élményeivel (Dunkel/Mayrhofer 2001). Ilyen értelemben a kulturstandard kutatás tulajdonképpen két alkutatásból tevődik össze, melyek lépései megegyeznek az előzőekben bemutatott kutatási lépésekkel, de két eltérő, azonban egymásnak megfeleltethető mintán (például osztrák-magyar kooperációs tapasztalattal rendelkező osztrák és magyar menedzserek) végzik a kutatást (ld. Schroll-Machl 2001). A tükörkutatás az alábbi ábrával illusztrálható:



**6. ábra: A tükörkulturstandard-kutatás**

A két különböző, egymástól függetlenül végzett tükörkutatás tehát a kapott eredmények validálásaként szolgál (Fink és mások 2004), hiszen megerősítést nyernek azok a kritikus interakciós esetek, amelyeket az A kultúrából származó személyek a B kultúrában átéltek és amelyek megfelelőjéről a B kultúrából származó egyének az A kultúrából származó egyénekkel való interakcióikkal kapcsolatban beszámoltak. Ilyen validált kritikus interakciós szituáció lehet például, amikor a magyar menedzserek arról számolnak be, hogy az

osztrákok hosszabb idő után és ritkább esetekben tegeződnek – az osztrák menedzserek pedig olyan kritikus interakciós szituációkat vázolnak fel, amelyekben a magyarok (az osztrákok számára túl gyorsan és ok nélkül) térnek át tegeződésre (ld. Horváth 1998, Dunkel/Meierewert 2004). A tükrökutatások során végeredményben csak a két alkutatás egymásnak megfeleltethető eredményei fogalmazódnak meg a konkrét kulturstandardokban. Az egymásnak megfeleltethetőség annyit jelent, hogy a kulturstandardok a konkrét bikulturális interakciót jellemző, ismétlődő konfliktusokat a résztvevők mindegyikének szempontjából (tehát az osztrák és a magyar kultúra képviselőjének szempontjából) írják le. Ilyen formában – az osztrák-magyar viszonylatra vonatkoztatva – a kulturstandardok a magyar és az osztrák kulturális tájékozódási pontok egyidejű megjelenítését foglalják magukban. Erre az egyidejű megjelenítésre utal a bikulturális találkozások elemzése révén levezetett kulturstandardok Schroll-Machl (2001) által *kétpólusú kulturstandard-párként*<sup>46</sup> történő elnevezése. A kulturstandard-kutatás jelenlegi alkalmazásának többségében ezért ezen törekvések révén olyan kritikus interakció-típusok (és a rájuk feltételezhetően ható kulturstandardok) nem kerülnek megfontolásra, amelyek az adott bikulturális interakciók (pl. magyar-osztrák) egyik kultúrájú résztvevői (pl. a magyarok) számára fontosak, tipikusan előfordulnak, de a másik kultúrájú felek (pl. osztrák) részéről nem történik arra vonatkozó utalás. További konkrét példával élve, jellegzetesen tükr-jelenségként, azaz kétpólusú kulturstandard-párként fogható fel az osztrákok pitiánerségére visszavezetett magyar szempontú osztrák kulturális aspektus és a magyarok slendriánságára<sup>47</sup> utaló osztrák szempontú magyar jellegzetesség. Amennyiben azonban a megkérdozett magyar menedzserek egy része tipikusan az osztrákok erős felelősséghatár kijelölésére visszavezetett kritikus interakciós szituációkat elevenít fel, de az osztrák menedzserek részéről nem történik utalás a magyarok ezzel ellentétes, generalista voltára, akkor a magyar szempontú osztrák kulturstandard erős felelősség elhatárolás nem jelenik meg mint kutatási eredmény, hiszen nem tekinthető kétpólusúnak.

A kulturstandard-kutatás pozitívista-funkcionalista megvalósításának további jele, hogy az előzetesen megfogalmazott kulturstandardok validálása döntően a monokulturális és az idegen kultúrájú külső

---

<sup>46</sup> Schroll-Machl (2001) a kétpólusú kulturstandard-pár koncepciójának megalkotásánál kinyilvánította a klasszikus thomasi kulturstandard-koncepció és a demorgoni *multiperspektivikus kultúraelméletet* (Demorgon/Molz 1996) ötvözi. A multiperspektivikus kultúraelmélet lényege, hogy a társadalmi valóság mindig két végpont (ún. pre-adaptív ellentétek) között helyezkedik el. A valóságban a két végpont egyike sem érhető el, hanem azok valamilyen arányú „keveréke” realizálódik. Egy bizonyos probléma (Dilemma) mindkét végpontjának része van az aktuális cselekedetben, csak azok súlyozása tér el. Egy-egy kultúra jellemzésére vonatkoztatva mindez annyit jelent, hogy minden olyan kijelentés, amely egy kulturális aspektusra (pl. hatalmi távolság) vonatkozik úgy, hogy azt egy konkrét végponttal jellemzi, bizonyos mértékben hamis is: az adott kultúrában ugyanis egyszerre van jelen a konkrét kulturális aspektus mindkét pólusa. Ezt a meggyőződését fejtette ki elméletében Hampden-Turner és Trompenaars is, miszerint egy dimenzió két végpontja nem zárja ki egymást, hanem azokat össze lehet egyeztetni (Primecz/Soós 2000). Ugyanezzel a jelenséggel van összefüggésben Oslan/Bird (2000) *kulturális paradoxonja* is. Oslan és Bird a kulturális dimenziókban való gondolkodás hátrányaként azok kétpólusú voltát emelte ki. Szerintük a kétpólusú dimenziók gondolati sémája eleve kizárja annak a lehetőségét, hogy egy kultúrában egy bizonyos kulturális dimenzió mindkét pólusa egyszerre jelen lehet. Ezért a kulturális dimenziós elméletek az ilyen eseteket kulturális paradoxonként fogják fel.

<sup>47</sup> Szándékosan használom a minden bizonnyal „tudománytalannak” tűnő jellemzéseket, mivel a kulturstandard-kutatás egyik fontos célja éppen az esetleges émius kultúrajellemzési kategóriák felállítás.



értékelésekkel, illetve korábbi, vonatkozó empirikus kutatások eredményeivel történő összeegyeztethetőség alapján történik, s erre a külső validálásra egyre növekvő hangsúly tevődik (lásd például Fink és mások 2004, Neyer/Kölling 2003). Ennek eredményeképp a végleges kulturstandardok megfogalmazásánál szinte háttérbe szorulnak az interjúalanyok saját helyzetértékelései (az idegen kultúrájú partnemek tulajdonított attribúciók). Véleményem szerint azonban egy-egy bikulturális interakcióban az interakciós felek egyikének szempontjából tekintett (viszonylagos), émius kulturstandardok megfogalmazásánál azonban éppenhogy az interjúalanyok saját helyzetértékelései szolgálnak legfőbb információ-forrássul. A külső validálási fórumoknak tulajdonított túlzott fontosság fejeződik ki abban a kinyilvánított, jövőbeni törekvésben is, miszerint a kutatási eredmények szabadságfok(a) tovább csökkenthető, amennyiben nagyobb számú interjút magában foglaló interjúsorozatok eredményeit egy kutatócsoport elemezné egy közös kvalitatív meta-elemzés során (Fink és mások 2004:19 és Neyer/Kölling 2003:43). Amennyiben a kutatási eredmények szabadságfoka alatt a fent említett szerzők azt a jellemzőt értik, hogy az eredmények a kutatás alanyainak értelmezéseit, émius jellegű kategóriáit foglalják magukban, akkor azt nem tartom csökkentendőnek. Egy interpretatív szellemiségű kutatás ugyanis pontosan a szereplők belső világának feltárását és minél jobb megértését célozza meg, s nem azt, hogy külső szakértők döntsenek az igaz, érvényes, helyes értelmezések mibenlétéről.

Ebben a fejezetben egyrészt a kulturstandardok módszerét kívántam - mintegy hiánypótlásként - bemutatni a magyar nyelvű akadémiai közönség számára, elindítva ezzel egy a módszert és a mögöttes elméletet illető tudományos eszmecserét. Másrészt kifejtettem a kulturstandardok elméletében és módszerében rejlő esszencialista-funkcionalista/interpretatív kettősség elemeit és amellet érveltem, hogy annak interpretatív szellemiségű értelmezése és alkalmazása gyümölcsöző eredményekkel járhat a kultúra összehasonlító vezetési – és szervezési tudományokban. A kulturstandardok módszerét igen sokat ígérő módszerként látom annál a momentumánál fogva, hogy – a vezetési- és szervezési kultúra elemzését célzó kutatások alapvetően kultúra összehasonlító (cross-cultural) irányultságával ellentétben – interkulturális viszonylatban vizsgálódik, és tudatosan vállalja az idegen kultúrák megítélésének (saját kultúránkhoz mért) viszonylagosságát. Interpretatív szemszögből nézve igen fontosnak tartom a kulturstandard-kutatás azon üzenetét, mely szerint az interkulturális vezetés- és szervezéskutatás számára – Fink és mások 2004:3 alapján – nem a különbségek megléte döntő jelentőségű *per se*, hanem a viselkedésbeli különbségek észlelésének, értelmezésének és kezelésének módja.

## IV. KUTATÁSI CÉL ÉS KIINDULÓ KUTATÁSI KÉRDÉS

### IV.1. KUTATÁSI CÉLOK

Jelen kutatás egyidejűleg módszertan- és gyakorlat-orientált, kvalitatív jellegű kutatás. Általános célja egyrészt, hogy a magyarok és az osztrákok magatartásában, gondolkodásmódjában, értelmezési sémáiban megmutatkozó, a *magyar menedzserek által kulturális eredetűnek vélt* különbségeket tárja fel. A fókusz tehát szándékosan a magyar-osztrák bikulturális interakciók egyik felének – a magyar menedzsereknek – észlelési, értelmezési sémáira, a helyi kontextus ezen aspektusának feltárására esik. A kutatási fókusz egyértelművé teszi, hogy az individuuum szintjén végzett kutatásról van szó.

A kutatás konkrétabb céljai a következők:

1. *Feltámi*, hogy magyar-osztrák interakciókban a megkérdezett magyar menedzserek szempontjából *milyen típusú* (kulturális eredetűnek vélt) kritikus interakciós szituációk merülnek fel. Ennek feltárása a magyar menedzserek által narratív interjúk keretében felelevenített kritikus interakciós szituációk és egyéb általános szintű megfogalmazások elemzése révén történik. A narratív interjúk módszere által biztosított *spontán* (bármilyen fajta irányított kérdéssel történő befolyásolás nélküli) visszaemlékezések lehetővé teszik azon aspektusok feltárását, melyek a magyar-osztrák interakciókban ténylegesen hatnak. Bár a kritikus interakció fogalma nem kizárólag konfliktusos szituációkra utal, az interjúalanyok értelmezései alapján a hangsúly mégis a konfliktushelyzetek tematizálása felé tolódott el. Ezért a konfliktusos kritikus interakciós helyzetek elemzésénél fontos kiindulópontot jelentettek a meglévő konfliktus-irodalmi publikációk elméleti eredményei (Thomas/Kilman 1974, Adler 1992, Bokor 1999).
2. *Feltámi és megérteni* az interjúalanyok *saját megítélését, interpretációját* arra vonatkozóan, hogy milyen tényezőkre vezethetők vissza az általuk átélt kritikus interakciós szituációk, megfigyelt kulturális különbségek. A *konfliktusos interakciós szituációk okainak feltárásánál* kiemelt cél az interjúalanyok saját, helyi fogalmaikkal leírt interpretációinak (saját értékeléseinek) bemutatása és elemzése (émikus orientáció). Ezáltal láthatóvá válnak azok az értelmezési sémák, melyek a magyar-osztrák menedzser interakciók magyar résztvevőiben hatnak.
3. A kritikus interakciós szituációkra történő visszaemlékezések és egyéb általános szintű megfogalmazások elemzése révén *feltámi* az interjúalanyok osztrákokra vonatkozó idegenképét, viszonylagos (kulturális)

önképét és feltételezett idegenképét<sup>48</sup> (azaz metaképét), illetve azt, hogy ezek a képek hogyan hatnak a magyar-osztrák interakciókban (milyen módon befolyásolják azokat, mennyire változékonyak). Hangsúlyozandó, hogy míg a klasszikus kulturstandard-kutatás az interjúalanyok bizonyos kultúrára vonatkozó idegenképének feltárásán keresztül próbál bikulturális különbségekre vonatkozó ismereteket szerezni, jelen kutatás fókusza elmozdul a viszonylagos kulturális önképek feltárása felé. Továbbá a klasszikus kulturstandard-kutatás statikus kultúraértelmezésén túlmenve annak vizsgálatát tűztem ki, hogy az interjúalanyok viszonylagos kulturális önképei és (osztrákokra vonatkozó) idegenképei hogyan változnak a magyar-osztrák interakciók hatására.

4. A narratív interjúk retrospektív megközelítése révén (ld. később) *feltárni* a magyar-osztrák együttműködések magyar menedzserekre tett akkulturációs hatását, tehát mindazt, amit a magyar menedzserek az osztrákokkal való együttműködés révén megtanultak (az interjúalanyok saját értelmezésük szerint, mai fejjel hogyan értékelik saját, múltban tanúsított kritikus interakciós szituációs viselkedésüket (máshogy viselkednének-e és ha igen, akkor hogyan?)).
5. A kulturstandard-módszer tudatos "tesztelése" révén – kutatási tapasztalataim összegzésekképp - a kulturstandard-módszer univerzális alkalmazhatóságát illető feltételezésre vonatkozóan megállapításokat tenni, illetve kimutatni mindazon többlet-információt, mely a kulturstandard-módszer kvalitatív értelmezésű megvalósítása révén nyerhető.

A kutatás heurisztikus-iteratív jellegéből kifolyólag a kutatási fókusz menetközben több tekintetben is módosult. Ez azonban – Gelei 2002 nyomán - egy kvalitatív kutatás során természetesnek tekinthető, hiszen a kvalitatív kutatások elején nem állnak a kutató rendelkezésére konkrét támpontok arra vonatkozóan, hogy valójában milyen jellegű adatokhoz fog hozzájutni az adatgyűjtés során. Az adatgyűjtés egyik legfontosabb váratlan eredménye számomra az volt, hogy *a vártnál jóval kevesebb konkrét kritikus interakciós szituáció* került felelevenítésre, sőt az interjúk sokszor tulajdonképpen a kritikus interakciók hiányáról szóltak. A kritikus interakciók hiánya mégsem volt meglepő a magyar-osztrák interakciókban a magyar menedzserek által észlelt kulturális különbségek hiányával. Ezek a megfogalmazott különbségek azonban inkább általános benyomások, életrészletek s nem konkrét kritikus interakciós szituációk formájában kerültek megfogalmazásra. A kritikus interakciós szituációk alacsony száma elgondolkodásra késztetett a kulturstandard-módszer univerzális alkalmazhatóságával kapcsolatban. Mint ahogy azt a kulturstandard-módszert bemutató fejezetben említettem, Thomas eredetileg a német-kínai kultúra viszonylatára dolgozta ki a módszert. A német és kínai kultúra igen nagy különbséget megtestesítő két kultúra, melynek viszonylatában minden bizonnyal eredményesen alkalmazható ez az

---

<sup>48</sup> A feltételezett idegenkép az a kép, amellyel az interjúalanyok véleménye szerint az osztrákok feltehetően rendelkeznek a



elsősorban kulturális különbségek feltárására irányuló kultúrakutatási módszer. A magyar és az osztrák kultúra azonban nem jelent élesen eltérő kultúrát, s direkt szembeállításuk ilyen formán nem eredményezhet látványos különbségeket. Ez a kutatás közben felmerült körülmény tovább erősítette bennem azt a törekvést, hogy a kulturstandard-módszerben rejlő egyéb (tehát a kritikus interakciókban tükröződő kulturális különbségek feltárásán túlmenő) alkalmazási lehetőségeket tárjam fel és mutassam be. Ennek megfelelően a kutatási céloknál megfogalmazott pontok mindegyikére érvényes a kritikus interakciós szituációk elemzéséről az általános szintű megfigyelések elemzése felé történő hangsúlyeltolódás. Mindez azonban a kutatás szempontjából nem képez problémát, hiszen ez az alkalmazkodás a kutatási módszerek a kutatás tárgyához és alanyaihoz történő igazodási törekvés jegyében történt, melynek révén kifejezetten azon aspektusokat elemeztem, amelyek a magyar-osztrák interkulturális interakciókra *hatással voltak*<sup>49</sup>.

A kutatói fókusz további módosulásának megnyilvánulása, hogy az előttem feltáruló adatok jellege révén a kulturális önképek, idegenképek és metaképek feltárásán túl egyre nagyobb érdeklődéssel fordultam a magyar menedzserek akkulturációs-tanulási folyamatainak feltárása felé, mely főleg az ausztriai magyar menedzserek életpályájának megismerése révén körvonalazódott számomra. Nyilvánvalóvá vált ugyanis az Ausztriába érkező menedzserek távlati céljai és az interkulturális együttműködésekben követett interkulturális stratégiái közötti összefüggés. A megkérdezett menedzserek egy része egyértelműen élete egy állomásaként tekintette jelenlegi ausztriai munkahelyét, távlati céljaiban vagy egy további külföldi munkahely vagy egy magyarországi visszatérés szerepelt. Ez a körülmény úgy tűnt, mintha akadályozó tényezője lett volna az idegen (osztrák) kultúra megértésére irányulásuknak. A megkérdezett menedzserek másik része viszont életpályájának lehetséges végállomásaként tekintett Ausztriára. Ez a cél/érdekkülönbség megosztotta ausztriai magyar interjúalanyaim táborát. Az utóbbi típusú magyar menedzserek között gyakran tetten érhető volt egyfajta perspektívaváltás, amelynek eredményeként a magyarországi magyarokra már mint idegenekre tekintettek<sup>50</sup>. Az akkulturáció folyamatának vizsgálata tehát fontos kutatói témává vált számomra. Feltárását azzal az explicit kérdésfeltevéssel (illetve az arra kapott válaszok feldolgozásával) kívántam segíteni, miszerint mi az, amiben változott az interjúpartner magatartása, értékrendje, attitűdje azóta, hogy Ausztriába érkezett.

A kutatás során számomra egy további fontos aspektus vált nyilvánvalóvá. A kutatás egyik alapcélkitűzése a magyar-osztrák menedzser interakciók megkérdezett magyar partnerei által *kulturális eredetűnek vélt* aspektusainak a feltárása volt. A kutatás elején magától értetődőnek, egyértelműnek tekintettem az általam

---

<sup>49</sup> Ehhez kapcsolódóan utalnék sztereotípiák kulturstandard-módszert bemutató fejezetben tárgyalt sajátosságaira és arra, hogy azokat nem a kutatás minőségét veszélyeztető tényezőként kell kezelni.

<sup>50</sup> Ezen perspektíva-váltás legszemléletesebb példái azon "szemszögváltó" interjúpartnereim voltak, akik az interjú nagyrésze alatt a magyarországi magyarokkal átélt kritikus interakciós szituációikat, a velük kapcsolatos általános észrevételeiket elevenítették fel, mintegy „osztrák nézőpontot” felvéve.

használt kulturális különbségek, kulturális összehasonlítás kifejezések tartalmát, jelentését. Az interjúk készítése közben sem tudatosult bennem ezen alapfeltevés hibás volta. Csak miután az interjúk írott szövegét többször átolvastam, és a felmerült témákat kibontottam, azután tűntek fel a saját kultúraértelmezésem és az interjúalanyok egy részének kultúraértelmezésében fellelhető különbségek elemei (ld. később). Éppen ezért a kutatási eredmények összesítésénél szükség volt az interjúalanyok kultúraértelmezésének tárgyalására is kitérni. Ahogy azt a későbbiekben tárgyalni fogom, feltételezésem szerint a kultúra interjúalanyok általi értelmezése hatással volt a magyar-osztrák kulturális különbségekre/hasonlóságokra vonatkozó észleléseikre. Az elemzés során fontosnak tartottam tehát, *hogy az interjúalanyok által* kulturális eredetűnek vélt különbségeket/hasonlóságokat megkülönböztessenem *az általam* kulturális eredetűnek vélt különbségektől/hasonlóságoktól. Ez szoros összefüggésben van a kutatói szerepdefiníció és a kutatói önreflexió kérdésének kezelésével (ezekről ld. később).

Hangsúlyozom, hogy a kutatás során - a retrospektivitásból adódóan – nem volt célom a felelevenített kritikus interakciós szituációk, interakciós helyzetek rekonstruálása, a tényleges események feltárása, hiszen a fókusz az egyik fél (a magyar menedzser) észleléseire, értelmezéseire és valóságteremtési mechanizmusaira esik. Ezzel a kutatói fókusszal amellet a tudományelméleti megközelítés mellett voksolok, mely azt állítja, hogy nem lehetséges objektív, a cselekvőtől vagy szemlélőtől független eseményekről beszélni, hiszen minden személyközi interakció a részt vevő felek észlelései, értelmezései által alakul ki.

Előre bocsátandó az alkalmazott kutatási módszer köztes jellege. A köztes jellemző arra utal, hogy az empirikus kutatás során alkalmazott kulturstandard-módszer nem jellemezhető tisztán émikus módszerek. Mint ahogy a disszertáció elméleti részében utaltam rá, a tisztán émikus irányultságú kutatásoknak ugyanis egyáltalán nem lehet célja a kultúrák összehasonlítása, hanem csakis egy bizonyos kultúra megértése a kultúra tagjai által használatos fogalomrendszer feltárása révén. Jelen disszertáció azonban kifejezetten két kultúra sajátos, s a hagyományos kultúradimenziós megközelítéstől markánsan eltérő módú összehasonlítását célozza meg<sup>51</sup>. A kultúradimenziós megközelítésű kultúrakutatási módszerek univerzalista álláspontja helyett ugyanis a kutatás kiinduló módszerül választott kulturstandard-módszer kifejezetten a világ egy konkrét kulturális szemüvegen keresztüli szemlélésének tényére épít, s azt teszi láthatóvá. Ezáltal explicitté válik az, hogy az idegen kultúrára az azt észlelő és értelmező egyén akaratlanul is torzítva (saját kultúrájának lencséje által torzítva) tekint.

A kutatás során egyfajta abduktív logikát követek, hiszen a kvalitatív interjúk elemzésénél (értelmezésénél)

---

<sup>51</sup> A sajátosság – mint már említettem - nem egy merőben új kutatási megközelítést jelent, hanem perspektívaváltást (Apfelthaler 1999): az osztrák-magyar interakciókat tudatosan az egyik fél (magyar menedzserek) szemszögéből vizsgálja.

elkerülhetetlenül támaszkodom a magyar és az osztrák kultúrára vonatkozó meglévő kutatási eredményekre. Ezen ismereteket igyekszem a helyi információk megértésénél és magyarázatánál felhasználni, de – Gelei (2002) nyomán - nem célom egy már létező elméleti modell tesztelése vagy a modellből levezetett változók mérése (deduktív logika), illetve egy kizárólag a helyi információkra támaszkodó, új elmélet kialakítása.

## IV.2. ALKALMAZOTT KULTÚRAFELFOGÁS

Ahogy azt a disszertáció elméleti részében kifejtettem, nincsen egységes felfogás a kultúra mibenlétének meghatározását illetően, több vitapont mentén is megosztott a kérdéssel foglalkozók tábora (Bokor 1999). Jelen kutatás a következő kiinduló feltételezésekkel él a kultúra természetére és vizsgálati módjára vonatkozóan:

1. A kultúrát nem tekintem jól definiált határokkal rendelkező képződménynek, s még kevésbé teszem azt egyenlővé a nemzeti kultúra határaival. Értelmezéseim tehát nem a magyar és az osztrák kultúra egészére vonatkoznak. Bár a kutatás során fontos cél volt a megkérdezett magyar menedzserek osztrákokra vonatkozó közös értelmezésének feltárása, mindamellett végig szem előtt tartottam az interjúalanyok megnyilvánulásaiban tükröződő kulturális sokszínűséget. A kutatás módszertani kiindulópontjául vett kulturstandard-módszer a szakmai (menedzserei) szubkultúrára történő fókuszálással jellemezhető. Ez a fókusz egyfajta laza orientációt eredményezett: az elemzés során az egyének szakmai hovatartozását nem tekintettem kizárólagos szubkultúraképző tényezőnek. Az egyének ugyanis egyidejűleg több szubkultúra tagjai, s minden esetben szituációfüggőnek tekinthető az, hogy melyik szubkultúra-identitás kerekedik felül.
2. A kultúrát az interpretatív megközelítés hagyományainak megfelelően értelmezem, s azt a közösségileg osztott értelmezési, jelentési sémák, illetve az azokat megjelenítő szimbólum- és szereprendszerek feltárásán keresztül tárom fel (Bokor 1999). A kultúrára tehát (Alvesson 2000 nyomán) nem mint néhány alapvető aspektusra lebontott, jól definiált határokkal rendelkező entitásra tekintek, mely okozati tényezőként bizonyos viselkedésbeli, értékrendszerbeli sajátosságokat eredményez és nagyfokú belső ellentmondásoktól, illetve konfliktusoktól mentes.
3. A kultúra interpretatív felfogásához a narratív interjúk elemzése révén történő kultúrakutatás igencsak illő kutatási módszerek tűnik, azonban annak korlátait is szem előtt tartom. Ezek (Bokor 1999 nyomán) abban jelentkeznek, hogy az interjú módszere kizárólag az interjúalanyok szóbeli, viselkedésbeli jellemzőinek feltárására nyújt lehetőséget, s a tárgyi jelenségek elemzésbe történő bevonását nem teszi lehetővé. A narratív interjú alkalmazásának további korlátai annak alkalmazási nehézségeiből adódtak. A kutatás egyik alapvető célja ugyanis annak feltárása volt, hogy a magyar interjúalanyok spontán módon

milyen osztrákokkal átélt kritikus interakciós szituációkat elevenítenek fel. Ezt a célkitűzést úgy értem el, hogy aktív hallgatóként vettem részt az interjúkon, és nem szakítottam őket félbe kérdésekkel. Ekkor azonban szembetalálkoztam azzal a problémával, hogy az interjúk újrachallgatása majd olvasása során számos kérdés merült fel bennem, amire az interjú során rákérdezhettem volna, de részben nem tettem, mert a pontosító kérdések sokasága a visszaemlékezések spontaneitását akadályozta volna.

4. Habár jelen kvalitatív kutatás során elsősorban az interjúalanyok saját értelmezési sémáira és az azokat megjelenítő szimbólumokra fókuszálok - a jelenségek, értelmezések feltárásánál fontosnak tekintem a meglévő, vonatkozó értékutatók eredményeit (GLOBE-kutatás, Hofstede, stb.). Berger és Luckman (1998) alapján ugyanis az értékek és az értelmezési sémák, szimbólumok együttese, egymásra épülése jelenti azon közösségi valóságteremtési mechanizmusok alapját, amelyek feltárására törekedtem (Bokor 1999).
5. Az elemzés során a kulturstandardok jelentésének interpretatív értelmezésére építetek. Krewer (1996) alapján tehát a kulturstandardokat az interkulturális kommunikációs szituáció kontextusában kialakuló, s egyidejűleg magát az interkulturális szituációt is létrehozó természetűnek, s nem pusztán az interkulturális (bikulturális) interakció kommunikációs előfeltételeinek tekintem.



## V. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A kutatási módszertan jellemzőinek bemutatása előtt kiemelendő a disszertáció részben módszertani irányultságú volta. A módszertani orientáció kiinduló pontját a vezetés-és szervezés területén dominánsnak tekinthető, kvantitatív megközelítésű, kultúradimenziók feltárására irányuló kultúrakutatási módszerek, s az általuk nyerhető ismeretek képezik. Jelen kutatás a napjaink vezetés- és szervezéskutatását jellemző kvantitatív megközelítések kvalitatív kiegészítését szolgálja. A korábban bemutatott kulturstandard-módszerre az abban rejlő sajátos kettősség miatt esett a választásom: a kulturstandard-kutatás kifejezetten kvalitatív-interpretatív indíttatású kutatási módszere napjaink kutatói gyakorlatában kvantitatív (pozitívista-funkcionalista) alkalmazást nyert. Jelen kutatás a kulturstandard-módszer – értelmezésem szerinti – eredően kvalitatív-interpretatív szellemiségében zajlik, s azt mint megértésorientált kultúrakutatási módszert alkalmaztam.

E helyütt a kulturstandard-módszerek, mint a jelen kutatás módszerének, azon aspektusait összegzem, amelyek a mellette szóló választásomat indokolják:

1. A kulturstandard-módszer interpretatív irányultsága miatt alkalmas a megkérdezett magyar menedzserek által közösségileg osztott értelmezési sémák, illetve az azokat megjelenítő szimbólum- (és szerep)rendszerek feltárására.
2. A kulturstandard-módszer kutatási alaphelyzetét *interkulturális* együttműködések, tehát a kulturális mássággal való konfrontáció színhelyei képezik (ahol tehát a kulturális másság érzése a kulturálisan befolyásolt, eltérő értelmezési sémákon alapul).
3. A kulturstandard-kutatás jellegzetes csavarja révén (egy-egy jellemzendő kultúrát tudatosan egy másik kultúra képviselőinek szemszögéből (szemüvegéből) tekint) többdimenziójú adatokhoz juthattam hozzá: nemcsak egy bizonyos kultúra (osztrák) egy másik kultúra (magyar menedzserek) képviselőinek szemszögéből történő jellemzését, tehát a magyar menedzserekben kialakult osztrák-képet (azaz a másiktól alkotott idegenképet) kaptam, hanem a magyar menedzserek osztrákokkal való összehasonlítás és önreflexió révén körvonalazódó viszonylagos önképét is. Az ugyanis, amit az interjúalanyok az interakciós partner viselkedésében másnak láttak, tehát maguktól eltérőnek találtak, egyúttal arra a viszonyítási alapra (viselkedésmintákra, értékekre, attitűdökre, stb.) vonatkozóan is információt hordoz, amivel az interjúalany azonosul, amilyenek saját magát tartja. Érdekes és az interkulturális interakciók szempontjából fontos további információt jelentettek az interjúalanyok azon feltételezései, hogy az

osztrákok milyen magyarság-képpel rendelkezhetnek vagyis mit gondolnak a magyarokról (feltételezett idegenkép vagy metakép)<sup>52</sup>.

4. A kulturstandard-kutatás *retrospektív* megközelítésű, tehát az interjúalanyok múltbeli élményekre történő visszatekintésére épít. A hagyományos, pozitívista jellegű kutatásokban a retrospektív megközelítés kifejezett hátrányt jelent az interjúalanyok kognitív torzítása, a múltbeli tényleges oksági összefüggések feltárásának hiánya miatt. Egy kvalitatív-interpretatív megközelítésnél azonban pont ellenkező a helyzet, hiszen a retrospektivitás az értelemadás feltételévé válik (Gelei 2002). Erre az álláspontra helyezkedve a jelen kutatásban alkalmazott retrospektív megközelítés tehát tudatos kutatási stratégiának tekinthető, melynek előnyei a következőkben mutatkoznak: a) a kritikus interakciós eseményekre történő visszaemlékezés révén az interjúalanyok akkori cselekvési stratégiái mellett az események interjúalanyok általi utólagos értelmezéseinek, s ezáltal az esetleges akkulturációs folyamatoknak a feltárása is lehetővé vált számomra, b) ezen feltárt, utólagos értelmezések, jelentések időben tartósak tekinthetők, tehát feltételezhetően az osztrák-magyar kulturális különbségek magyar szempontú értékelésének a jövőben is jellemző mintázatait jelentik (Gelei 2002)<sup>53</sup>.
5. A kulturstandard-módszer az interjúalanyok *önreflexivitására* épít, tehát arra a jelenségre, hogy minden észlelésnek és értelmezésnek van egy önmagunkra vonatkoztatott vetülete. Ezért mindaz, amit egy-egy idegen kultúráról állítunk, saját kultúránkhoz, vagyis saját kulturális önértelmezésünkre vonatkozóan is információtartalommal bír. Ahhoz, hogy egy idegen kultúrát jellemezni tudjunk, saját kultúránkat is meg kell értenünk – saját kulturális önismeretünk ily módon az idegen kultúra értelmezésének feltételét képezi. Erre utal Martin Buber már említett idézete, miszerint a megismerés az a folyamat, amikor az átellenben álló szemlélése által a szemlélő előtt feltárul a lényeg. Ezért az interjúalanyok osztrák kultúrára vonatkozó állításainak tükröértékei tulajdonképpen az interjúalanyok kulturális önértékelését takarják.

Mindezek alapján a kulturstandard-kutatás alkalmazása során (Gelei 2002 nyomán) a következő kvalitatív kutatásokat jellemző igényeket fogalmaztam meg:

---

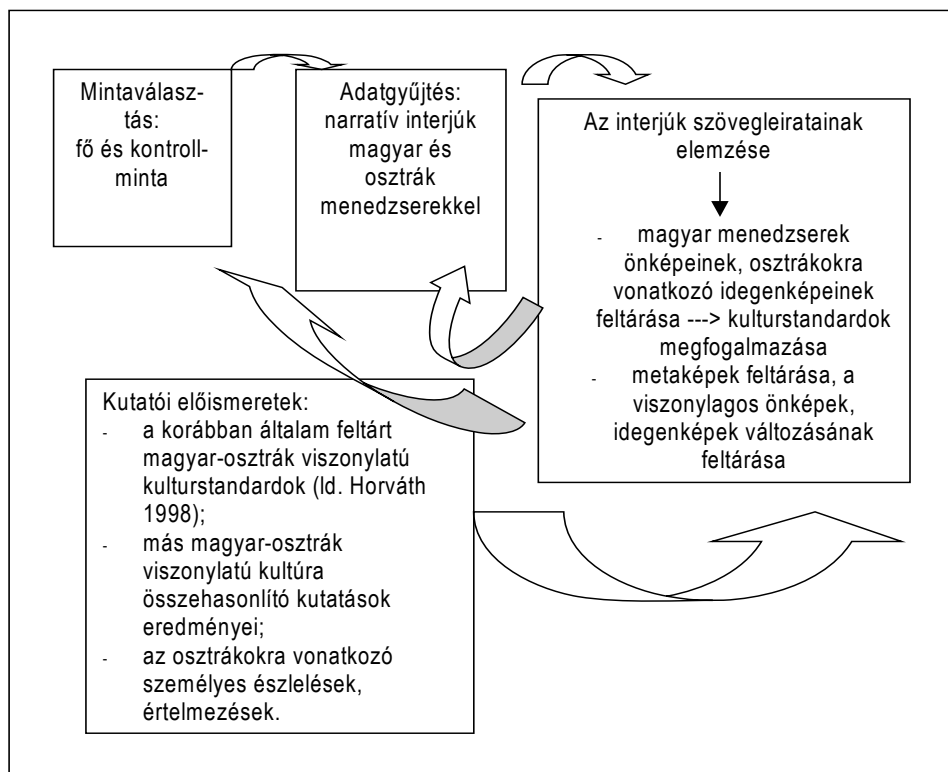
<sup>52</sup> Az interkulturális (s általában véve a személyközi) interakciókban ugyanis alapvető befolyásoló tényezők az interakciós partnerre vonatkozó elvárások, feltételezések, melyek sokszor nem felelnek meg a valóságnak, de mégis mintegy "önbeteljesítő jóslatként" valós állapotokat hoznak létre. Ilyen "önbeteljesítő jóslatként" körvonalazódott jelen kutatás során a magyar interjúalanyaim tudatában meglévő „távolságtartó osztrák-kép” (ld. később).

<sup>53</sup> A retrospektivitásból adódóan a kutatás fókusza tehát a múltbeli események jelenbeli értelmezéseinek, jelentéstartalmain van és nem az osztrák-magyar menedzsment kapcsolatok során megvalósuló interakciók folyamatán. Ez az interkulturális orientáltságú kutatásnak tulajdonképpen egy sajátos „válóját” jelenti, hiszen a szó tiszta értelmében vett interkulturális kutatások – Barinaga (1998) nyomán - a kultúrák egymásra hatásának vizsgálatát célozzák meg úgy, hogy két vagy több kultúra képviselői közötti interakciókat vizsgálják. A kultúrák egymásra hatásának elemzése résztvevő megfigyelésen alapuló kutatást is igényelt volna, melyre jelen kutatás keretében nem volt lehetőségem, azonban egy ilyen jövőbeli kutatás minden bizonnyal értékes kiegészítő információkkal szolgálna.

1. Iteratív kutatási folyamat, tehát előre nem teljesen rögzített menetű adatfelvétel és elemzés alkalmazása.
2. A kutatás során folyamatos önreflexióra törekvés. Ennek azért is volt nagy jelentősége, mert – ahogy azt a disszertáció bevezetőjében írtam - a kutatás tágabb értelemben vett témájában (magyar-osztrák interakciók) személyesen is érintett voltam. Kutatói személyem kutatási témára való ráhatásának tudatosítása tehát nagy jelentőségű és egyben nagy kihívást jelentő feladat volt számomra.
3. Tudatosan az adott mikro-kontextushoz próbáltam kötődni, s az interjúalanyok értelmezési keretén belül próbáltam maradni. Ez a mikro-kontextusra történő fókuszálás nem jelenti azt, hogy a már említett vonatkozó kutatások meglévő eredményei ne töltöttek volna be fontos szerepet az értelmezés során, illetve hogy a különböző értelmezési szintekre (az adott interperszonális interakció pszichológiai pszichoszociális jellemzői, a szubkultúrára jellemző interakciós minták, a makro-kultúrára jellemző interakciós minták stb.) történő reflektálás elmaradna. Mindazonáltal, a mikro-kontextushoz kötődésre törekvés eredménye az, hogy igyekeztem valóban csak azon tényezőket, aspektusokat tárgyalni, amelyeket az interjúalanyok fogalmaztak meg. Kimaradnak tehát azon elméleti összefüggések, aspektusok, amelyek bár vonatkozó irodalmakban szerepelnek, de az interjúalanyok visszaemlékezéseiben, követett magatartássémáikban nem jelentek meg. (Az erre való törekvést a klasszikus kulturstandard-módszer az interjúalanyok saját megítéléseinek gyűjtése s elemzése révén valósítja meg.) A mikro-fokuszáltság eredménye, hogy nem makro-narratívák, átfogó magyarázó elméletek létrehozására törekedtem, hanem az adott kontextus megértésére.
4. Továbbá, az indukciós logikából következően nem egy általános elméleti keret alapján felállított hipotézisek tesztelését végeztem. Általános - a helyi kontextus elemzésén túlmenő – kutatási célként a kultúra-összehasonlítások meglévő fogalmi-elméleti keretének továbbformálását és gazdagítását tekintettem.

A továbbiakban a kutatási módszer alapjául szolgáló kulturstandard-módszer interpretatív értelmezésének megfelelő – s a klasszikus kulturstandard-módszerhez képest megváltoztatott – menetét ismertetem. A változtatások a következő pontok mentén jelentkeznek:

1. Tudatosan törekedtem egyfajta vállalt kutatói szubjektivitásra és az interjúalanyok saját értelmezéseinek megértésére, melynek következménye, hogy jelen kutatásból kihagytam a klasszikus kulturstandard-módszerben szereplő monokulturális és idegen kultúrájú, külső értelmezések gyűjtésének lépését.
2. A klasszikus kulturstandard-kutatás megmaradt lépéseit iteratív-körkörös-párhuzamos egymásutániségben követtem, mely az alábbi ábrával szemléltethető:



**7. ábra: A kutatás menete**

### **Mintaválasztás**

Elméleti indíttatású, s nem statisztikai mintavételi eljárás. A minta három almintából áll:

- Ausztriában lévő magyar menedzserek, akik napi szintű, tartós magyar-osztrák kooperáció résztvevői,
- Magyarországon lévő magyar menedzserek, akik napi szintű, tartós magyar-osztrák kooperáció résztvevői,
- Kontrollminta: osztrák menedzserek, akik napi szintű magyar-osztrák kooperáció résztvevői.

### **Egymással párhuzamosan haladó adatgyűjtés és adatelemzés:**

#### **Narratív interjúk**

Az interjúalanyok szabadon (irányított kérdésekre vonatkozó válaszadási kötelezettség nélkül osztrákokkal átélt kritikus interakciós szituációkra emlékeznek vissza és arra vonatkozó feltételezésüket tárgják fel, hogy

- szerintük milyen motívumok állhattak az osztrák partner cselekvése mögött (saját értelmezések),
- hogyan kezelték az osztrákok "kulturális másságát (coping strategies), és
- hogyan változott meg magatartásuk, attitűdjük a kritikus interakciós szituáció történésének időpontja óta.

#### **Az interjúk szövegleiratainak elkészítése és elemzése**

Az elemzés során külön kezeltem a három almintához tartozó interjúkat. Kiindulópontot az Ausztriában tartózkodó

magyar menedzserek interjúi képezték, ezekkel vetettem össze a Magyarországon tartózkodó magyar és osztrák menedzserekkel készített interjúkat.

### **Előzetes, énikus-bilaterális kulturstandardok megfogalmazása**

A magyar-osztrák interakciókban szerepet játszó, magyar szempontú kulturstandardok megfogalmazása. (Erre a folyamatra hatással voltak a fenti ábrában összegzett kutatói előismereteim.)

## **V.1. KUTATÓI SZEREPDEFINÍCIÓ**

A kutatás során kiemelt jelentőségű (s kihívást jelentő) feladat volt számomra saját kulturális értékeimnek, attitűdjeimnek szemrevételezése, továbbá életutam azon eseményeinek összegzése, amelyek hatással lehettek arra, ahogyan értelmeztem a rendelkezésemre álló adatokat. Tayeb (2001) szerint eleve lehetetlenség saját magunk lekapcsolása személyes, kulturális háttérünkről, ezért az egyetlen lehetséges kutatói stratégia a kulturális elfogultság elismerése és nyilvánossá tétele.

Kutatói személyemmel kapcsolatban kiemelendő az a Bevezetőben tárgyalt körülmény, hogy a kulturstandard-módszerre vonatkozóan előzetes kutatói tapasztalattal rendelkezem. 1998-ban a diplomamunkám, illetve azt követő kutatói tevékenységem során alkalmaztam a kulturstandard-módszert, mint tükörkutatást. Ennek során húsz olyan ausztriai magyar menedzserrel végeztem narratív interjút, akik tartós és napi szintű munkakapcsolatban álltak osztrákokkal. Osztrák kutatótársam pedig olyan osztrák menedzserekkel végzett interjúkat, akik tartós és napi szintű munkakapcsolatban álltak magyarokkal. Az interjúk elemzése után a magyar szempontú és az osztrák szempontú magyar-osztrák viszonylatra megfogalmazott kulturstandardok összehasonlítása, majd az egymásnak megfeleltethető (tükör-) kulturstandardok megfogalmazása következett. (Ezen kutatási eredményekről ld. Horváth 1998, Meierewert 1998, Meierewert/Horváth-Topcu 2001, Meierewert/Topcu 2000.)

Az 1998 óta eltelt idő alatt mindvégig kutatói fókuszomban maradt a kulturstandard-módszer. A módszer elméleti feltevéseinek, s gyakorlati elemeinek minél alaposabb megismerése vezetett el a kulturstandard-módszer kettős természetének tudatosulásához. Ez a felismerés nyilvánvalóvá tette számomra azt is, hogy az (általam és kutatótársaim által) 1998-ban végzett kutatás egyértelműen pozitívista-funkcionalista szellemiségben történt. Kihívásként értelmeztem ezért a kulturstandard-módszer interpretatív szellemiségű újraértelmezését<sup>54</sup>, s

---

<sup>54</sup> Az újraértelmezés kifejezés tulajdonképpen nem helytálló, mivel – ahogyan a disszertáció elméleti részében érveltem – a kulturstandard-módszer véleményem szerint eredetileg kvalitatív-interpretatív irányultságú, s csak a későbbi pozitívista-funkcionalista ártelmezés révén távolodott el ettől a szellemiségtől.

annak megfelelő alkalmazását. Jelen kutatást tehát egyértelműen kvalitatív-interpretatív alapokra helyeztem, ami azonban egy nagyon fontos következménnyel jár. Disszertáció-tervezetemben kutatási célként tűztem ki a jelen kutatási eredmények és az 1998-ban feltárt eredmények összehasonlítását is. A longitudinális összehasonlítás révén azt szerettem volna vizsgálni, hogy 1998 és 2004 között a magyar menedzserek által észlelt magyar-osztrák kulturális különbségekben milyen változás következett be és ez a változás összefüggésbe hozható-e a magyarországi társadalmi-gazdasági rendszerváltás előrehaladtával. Ezt a kutatási célt azonban később elvetettem. Ennek oka az időközben kvalitatív-interpretatív tudományelméleti alapokra helyezett kutatói megközelítésemmel van összefüggésben. Világossá vált számomra, hogy az 1998-as és 2004-es kutatás eltérő tudományelméleti orientációja eltérő minőségű adatokat eredményezett, s azok összehasonlítása csak megszorításokkal lehetséges (az 1998-as interjúknak nem állt rendelkezésemre a teljes szó szerinti leírata – szó szerint csak a kritikus interakciós szituációkat tartalmazó részeket rögzítettem, a többi részről egy bővebb (de nem szó szerinti) szövegírat készült).

Kutatói szerepdefiníciómhöz ezenkívül hozzátartozik az is, hogy a témára vonatkozóan sok személyes élménnyel is rendelkezem, hiszen 1994 és 1998 között a Wirtschafsuniversität Wien hallgatójaként Ausztriában tartózkodtam. Ez a személyes involváltság egyszerre jelentett számomra előnyt és hátrányt is. Kihívást jelentett a témára vonatkozó személyes hatásom tudatosítása, s annak leválasztása az interjúalanyok észleléseitől, értelmezéseitől. Továbbá, mivel a narratív interjúk módszerének alkalmazásánál a bizalom létrehozása létkérdés a kapott információk érvényessége szempontjából (Bokor 1999), eldöntendő kérdés volt, hogy a fentiekben vázolt személyes háttérmet az interjúalanyok számára is közvétegyem, vagy praktikusabb azt elhallgatni. A személyes involváltság problematikájának kezelésére többféle stratégiát is kialakítottam: az interjúk egy részénél például interjúalanyom számára mindvégig rejtve maradt az Ausztriára vonatkozó személyes terepismeretem. Többször azt tapasztaltam azonban, hogy ilyenkor más minőségű információkat kaptam az interjúalanyoktól: az interjúalanyok tetten érhetőek voltak azon, hogy bizonyos információkat is személyes élményként próbáltak eladni, melyek inkább csak felületes észlelések, sejtések és nem tényleges tapasztalatok voltak. Ezért mindig az interjúalany személyiségétől tettem függővé, hogy személyes érintettségemet nyíltá teszem az interjú közben, vagy csak annak lezárta után említem meg, illetve egyáltalán nem említettem meg. Ennek megítélése természetesen sok energiát követelt tőlem az interjú során: többször az interjú közben váltottam stratégiát, amikor az addig elhallgatott személyes involváltságot nyíltá tettem.

A személyes érintettség nyíltá tétele egyértelműen a köztem és az interjúalany közötti bizalmi viszony kialakulását segítette. Többször azt tapasztaltam tehát, hogy az a körülmény, hogy az interjúalanyokat egy olyan magyar kérdezi, aki osztrákokra vonatkozóan személyes tapasztalatokkal rendelkezik, a kutatót egyfajta csoporttaggá teszi (interjúalanyaim rám mint egykor Ausztriában élő, ezért az osztrákokkal kapcsolatban

személyesen is tapasztalatokkal rendelkező sorstársra tekintetek). Ennek egyértelmű hátrányai abban nyilvánultak meg, hogy többször megerősítést vagy éppen ellenkezést vártak tőlem egy-egy személyes élményük felvázolásakor (Ugye szerinted is így van?, Ugye Te/Ön is ezt tapasztalta(d)?), illetve az interjú nagy részében hárítanom kellett az interjúalanyok személyes élményeim iránti tudakozását.

## V.2. VIZSGÁLATI EGYSÉG ÉS MINTAVÁLASZTÁS

Mint említettem, a kvalitatív kutatások hagyományának megfelelően a mintaválasztás nem statisztikai, hanem elsősorban elméleti indíttatású: vizsgálata révén elméleti koncepciók feltárása, illetve finomítása válik lehetővé. Ennélfogva a kvalitatív minta jellemzően szándékosan megválasztott, kis minta, mely folyamatosan, a kutatás előrehaladtával párhuzamosan alakul (Miles/Huberman 1994, Bokor 1999).

A kvalitatív mintaválasztáskor számos szempontot tarthatunk szem előtt. Miles/Huberman (1994:28) által összegezett lehetőségek közül a kutatásban kiemelten a következő szempontokat alkalmaztam:

1. Az interjúalanyokat bizonyos előfeltételeknek való megfelelés esetén vontam be a kutatásba – ezáltal volt biztosítható a kutatás által nyert ismeretek minőségének biztosítása. A mintába való bekerülés feltételei a következők voltak:
  - magyar (vagy osztrák) menedzserek, akik minimum fél éve és maximum 6 éve magyar-osztrák napi szintű kooperációban tevékenykednek,
  - a kooperáció helye vagy Magyarország vagy Ausztria<sup>55</sup>,
  - a menedzserek iparági, vállalati hovatartozására vonatkozóan nem tettem kikötéseket. Egyetlen feltétel az volt, hogy az interjúalanyok legalább egy közvetlen beosztottal rendelkező menedzserek legyenek<sup>56</sup>.
2. Az első interjúalanyokkal a rendelkezésemre álló magyar-osztrák vegyesvállalati listák (ld. később) alapján vettem fel a kapcsolatot, majd később a hógolyó-módszer alkalmazása révén, az interjúalanyok személyes kapcsolatain keresztüli mintagenerálás mutatkozott a legcélravezetőbb eljárásnak.

---

<sup>55</sup> A későbbiekben még kitérek a két helyszín közötti különbségtétel jelentőségére.

<sup>56</sup> A disszertáció elméleti részében a kulturstandard-módszer egyik gyenge pontjaként tárgyaltam a menedzseri szubkultúra definiálatlan voltát. Saját kutatói mérlegelésem alapján döntöttem tehát a kutatás lebonyolítását lehetővé tevő menedzszer-kritérium mellett.

A kutatási mintám három almintából áll:

1. Az első almintát tíz olyan *Ausztáriában* élő magyar menedzser képviseli, aki minimum hat hónapja és maximum hat éve Ausztáriában él, menedzserként dolgozik és osztrákokkal való napi együttműködési helyzetben van (illetve egy fő esetén volt, mert az interjú készítése óta már visszatért Magyarországra).
2. A második almintát nyolc olyan *Magyarországon* élő magyar menedzser képviseli, aki osztrákokkal való napi együttműködési helyzetben van legalább fél éve.
3. A harmadik almintát öt olyan osztrák menedzser képezi, aki legalább hat hónapja, de maximum hat éve Magyarországon tevékenykedik.

A minta összetételét illetően a következő megjegyzéseket tartom fontosnak:

1. Mint látható, mind az első mind a második almintát magyar menedzserekből áll, s csak a magyar-osztrák kooperációk helyszínében különbözik. Annak, hogy az Ausztáriában élő magyar menedzserek megkérdezése mellett Magyarországon élő, de osztrákokkal együtt dolgozó menedzserekkel is készítettem interjút, több oka van. Azt vártam, hogy a két minta összehasonlítása révén vizsgálni tudom annak esetleges hatását, hogy a magyar menedzserek *hol* (saját országukban vagy külföldön) lépnek interakcióba az osztrákokkal. Kiinduló feltételezésem az volt, hogy az Ausztáriában megkérdezett magyar menedzserekre inkább lesz jellemző a konfliktusosként megélt kritikus interakciók felelevenítése, hiszen ők az országba érkező osztrákokat inkább észlelik beérkező idegenként<sup>57</sup>. A magyarországi magyar menedzserek mintába vétele másrészt kényszer is volt: a kutatás megkezdése után vált egyre inkább nyilvánvalóvá számomra a szóba jöhető magyar menedzserek körének igen szűk volta. Ausztáriában több olyan működő magyar befektetés létezik, melynek menedzserei nem rendelkeznek napi szintű osztrák kooperációs tapasztalattal, mert a vállalat vagy kizárólag magyar alkalmazottakkal vagy harmadik nemzetiiségű alkalmazottakkal működik és a kereskedelmi partnerek nemzeti hovatartozása is inkább magyar vagy egy harmadik nemzet. Az Ausztáriában menedzserként tevékenykedő magyarok másrészt jelentős része pedig nemzetközi vállalatoknál dolgozik, ahol a munkatársak igencsak sokféle nemzetiségűek, s ezért ezek a magyar menedzserek nem rendelkeztek osztrákokkal folytatott napi szintű

---

<sup>57</sup> Vonatkozó kutatási eredmények dokumentálják, hogy a magyar munkavállalók a külföldi befektető-tulajdonosok, illetve vezetők részéről kolonialisztikus attitűdöt tételeznek fel, mely sok konfliktus forrását képezi (Simon/Davies 1996, Mármárosi 1997).



kooperációs tapasztalatokkal. Mindezen ausztriai magyar menedzserek körét ki kellett zárnom a kutatásból<sup>58</sup>.

2. A harmadik almintát a Magyarországon élő osztrák menedzsereket foglalja magában. Mivel ez az almintát sem méretét, sem funkcióját tekintve nem tekinthető az előző két almintával egyenlő súlyúnak, ezért „kontrollmintának tekintem. A minta kialakításának célja nem az volt, hogy révén az „érem mindkét oldalát, tehát a magyar-osztrák interakciók magyar és osztrák szempontú elemzését adjam<sup>59</sup>. Helyette inkább a magyar menedzserek kijelentéseinek tükröképére vonatkozóan szerettem volna némi belátást nyerni, tehát a magyar menedzserek észleléseit, értelmezéseit szerettem volna összevetni az osztrák menedzserek értelmezéseivel. (A kutatás alapvető célja a magyar-osztrák interakciók *magyar* szempontú, s nem osztrák szempontú elemzése.) Az osztrák menedzserekkel folytatott interjúk elemzése sok tekintetben segítette a magyar menedzserekkel készített interjúk elemzését. Ahogy majd később rávilágítok, felmerültek olyan témák, amelyek feltehetően tükröértelmezéseként kezelhetők. Mindazonáltal az osztrák menedzserekkel végzett interjúk révén magának a kulturstandard-módszerek az esetleges kultúrafüggő alkalmazási lehetőségeivel is szembesültem (melynek tárgyalására később térek ki). Arra vonatkozóan azonban mindenképpen hiányzik a kontroll-lehetőségem, hogy egy osztrák nemzetiségű kérdező mennyiben kapott volna más természetű információkat, azaz mik azok a témák, amelyeket a megkérdezett osztrák menedzserek tapintatból elhallgattak előlem.
3. Az alminták összetételével kapcsolatos további megjegyzés a magyar és az osztrák menedzserek hierarchiában betöltött helyében megmutatkozó különbséget érinti. A kutatásba bekerült ausztriai magyar menedzserek jellemzően alsó-/középvezetők, a magyarországi magyar menedzserek közép-/felsővezetők, s az osztrák menedzserek kivétel nélkül felsővezetők voltak<sup>60</sup>. Ez a magyar és osztrák

---

<sup>58</sup> Többek között ez a körülmény ébresztett rá a kulturstandard-kutatás egyik legnagyobb deficitjére, miszerint Thomas a kultúrára vonatkozó, anakronisztikus homogenitás-feltételezésből indul ki, s figyelmen kívül hagyja a kultúrák érintkezésének, keveredésének jelenségét (Jammal/Kleinig 2001).

<sup>59</sup> Ennek okát egyrészt a disszertáció elméleti részében a tükrökutatásokkal kapcsolatban felhozható veszélyekben látom (a kulturális különbségek értelmezésének leszűkítése az átfedéssel értelmezésekre, s ezzel a kultúradimenziók irányába való elmozdulás). Másrészt a kvalitatív interjúk fontos tényezőjének tartom a bizalom megteremtését, melynek fontos eleme az interjút készítő kulturális hovatartozása. Ideális esetben az interjút készítő és az interjúalany ugyanazon makrokultúra tagja, ugyanazt az anyanyelvet beszéli. Természetesen nem állíthatjuk, hogy ez a „makrokulturális egyezőség” automatikusan biztosítja a kölcsönös megértést, az azonos értelmezési keretben való mozgást (Tayeb 2001), mindenesetre annak valószínűségét növeli. Amennyiben az interjút készítő és az interjúalany különböző makrokultúrák tagja, bonyolultabbá válik az értelmezési keretek esetleges különbözőségének feltárása, továbbá az interjúalany szempontjából bizalmi tényezők esetleges hiánya is jelentős lehet. Ezért tisztában voltam azzal, hogy az osztrák menedzserek általam történő megkérdezése során egyrészt esetleges nyelvi és értelmezési keretbeli különbségekből, illetve alapvető bizalmi tényezők hiányából adódóan más minőségű információkhoz jutok hozzá. Leginkább az információk részleges visszatartásának veszélyétől tartottam az osztrák menedzserekkel folytatott interjúk során. Ebben az esetben ugyanis a kérdező éppen abból az idegen kultúrából származik, amelyre vonatkozóan az interjúalany kritikai megállapításokat kell tennie. Így esetleges tapintatból bizonyos témák, észrevételek esetleg fel sem merültek az interjú során, annak ellenére, hogy a magyar-osztrák interakciókban fontos szerepet töltenek be.

<sup>60</sup> A magyar menedzserek márka-, illetve termékmenedzserei, ügyvezető igazgatói, irodavezetői, operációs igazgatói, termelési igazgatói, képviselői megbízotti minőségben tevékenykedtek, az osztrák menedzserek pedig vállalati igazgatói, illetve termelési igazgatói pozíciót töltöttek be.

menedzserek közötti enyhe hierarchiabeli egyenlőtlenség összefüggésben van az Ausztriába kerülő magyar menedzserek és a Magyarországra érkező osztrák menedzserek tipikus életpályájával. Míg a magyar menedzserek többnyire egyéni szerencselovagok (egyéniileg jelentkeztek álláshirdetésekre) s csak kisebb mértékben kerültek kiküldött státuszban Ausztriába, addig az osztrák menedzserek vagy tulajdonos-befektetőkként, vagy pedig osztrák tulajdonú vállalatok kiküldött igazgatóiként vannak jelen Magyarországon. Ez az erős mintabeli különbség továbbra is erősítette bennem azt a véleményt, hogy az interkulturális interakciók elemzése nem hagyhatja figyelmen kívül a hatalom, illetve a hatalmi különbségek kérdésének tárgyalását.

A minta kialakítása a következőképpen történt:

Rendelkezésemre állt az 1998-as kutatás során kiindulópontként használó, a Magyar Kereskedelmi Szolgálat bécsi kirendeltsége (Ungarische Aussenhandelsstelle Wien) által összeállított, Ausztriában működő, osztrák-magyar vegyesvállalatokat tartalmazó listája. Ezenkívül a budapesti Osztrák Kereskedelmi Szolgálat (Österreichische Aussenhandelsstelle) is rendelkezésemre bocsátott egy olyan listát, amelyben a Magyarországon tevékenykedő kizárólagos osztrák tulajdonú vagy osztrák-magyar vegyesvállalati formában működő vállalatok szerepelnek. A kutatás kiinduló pontjául szolgáló harmadik forrást pedig a Budapesti Corvinus Egyetem német nyelvű képzési programjának (DSG) végzett hallgatói listája képezte. Ezen a listán az egyetem regisztrációja alapján három olyan hallgató volt, akik Ausztriába mentek dolgozni. A vállalati listákon szereplő vállalatokhoz elektronikus levél formájában tájékoztatót küldtem a kutatásról, illetve a kutatásba bevonható interjúalanyok szelekciós kritériumairól, és arra kértem fel a vállalati képviselőket, hogy szóba jöhető interjúalanyok elérhetőségét küldjék vissza nekem. Fontos alapállás volt, hogy azokat a vállalatokat vettem figyelembe, akik valamilyen formában visszajelezték. Azon vállalatokat, akik nem jeleztek vissza, még egyszer felkértem az együttműködésre, majd – a válasz ismételt elmaradása után - kihúztam a rendelkezésemre álló listákból. Nem tartottam célravezetőnek ezen vállalatok ismételt megkeresését, mivel az interjúkban való önkéntes részvétel kritikus tényező a kutatásnál. Egy-egy interjú hosszúsága ugyanis átlagban másfél óra volt – egy ilyen terjedelmes interjúra csakis olyanok vállalkoznak, akiket a téma különösen érdekel. A kutatás lebonyolításával kapcsolatos legfontosabb tapasztalat az volt, hogy igencsak alacsony az ilyen hosszúságú interjúkra vállalkozók száma. Azok a menedzserek képezték tehát a kutatás kiindulópontját, akik visszajelezték számomra, és ténylegesen megfeleltek a fentiekben vázolt kritériumoknak<sup>61</sup>. A kutatás során legfontosabb mintagenerálási módszerek a hólabda-módszer bizonyult. Az első interjú készítése során is igyekeztem kézről-kézre járnival, azaz mindenkitől

---

<sup>61</sup> Sok jelentkezőt kellett kizárni a kutatásban való részvételből, mivel nem töltöttek be menedzseri pozíciót, túl régóta éltek Ausztriában, illetve a magyarországi menedzserek közül pedig sokan nem álltak napi kapcsolatban az osztrákokkal.

ajánlásokat kéni további interjúalanyokra.

A minta a következőképpen alakult<sup>62</sup>:

	1998-as kutatás	2004-es kutatás		
	ausztriai magyar menedzserek	ausztriai magyar menedzserek	magyarországi magyar menedzserek	magyarországi osztrák menedzserek
Interjúk száma	20	10	8	5
A megkérdezett menedzserek átlagéletkora	43 év	33 év	37 év	45 év
A megkérdezett menedzserek vállalati hovatartozása <sup>63</sup>	kereskedelmi, pénzügyi, ipari és telekommunikációs vállalat	telekommunikációs (híradástechnika, kommunikációs technika), pénzügyi, ipari és kereskedelmi vállalat	telekommunikációs, adótanácsadó, fejvadász, kereskedelmi vállalat	oktató, telekommunikációs, pénzügyi és kereskedelmi vállalat
Az Ausztriában/Magyarországon tartózkodás minimális és maximális időtartama	5-10 év	2-4 év	2-9 év	2-5 év

6. táblázat: A kutatási minta jellemzői

Az 1998-as és 2004-es kutatásba bevont magyar menedzserek átlagéletkorában egyértelmű különbség figyelhető meg, amely generáció-váltást tükröz. Továbbá a két kutatás közötti fontos minta-összetételbeli különbség, hogy míg az 1998-as kutatásba bevont magyar menedzserek közül hat menedzser saját vállalkozását működtette Ausztriában, a 2004-es kutatásban egyetlen egy menedzser sem rendelkezett saját vállalkozással, hanem kivétel nélkül alkalmazotti státuszban volt. Az 1998-as kutatás interjúalanyai között – magasabb életkorukból kifolyólag – nagyobb arányban szerepeltek olyan menedzserek, akik az osztrákon kívül más kultúra vonatkozásában is rendelkeztek interkulturális tapasztalatokkal. A 2004-es kutatás magyar megkérdezettjei között csak két olyan menedzser szerepelt, aki előzőleg más országban szerzett interkulturális együttműködési tapasztalatokat, s így az Ausztriában szerzett tapasztalatait viszonyítani tudta egy harmadik

<sup>62</sup> A kutatási mintát tartalmazó táblázatban szerepel az 1998-as kutatás mintája is. Ennek oka, hogy az 1998-as kutatás során szerzett tapasztalataim mintegy "háttérinformációként" hatással voltak a jelen kutatásban megfogalmazott eredmények értékelésére.

<sup>63</sup> A mintákban szereplő menedzserek közül többen ugyanannál a vállalatnál dolgoztak (az 1998-as mintában hatan három vállalathoz tartoztak, a 2004-es mintában két vállalathoz öt interjúalany tartozott).

országban szerzett tapasztalataihoz. A két kutatás mintája közötti érdekes eltérés továbbá az ausztriai magyar menedzserek Ausztriába kerülésének körülményeiben megfigyelhető változás. Az 1998-as mintába jellegzetesen kiküldöttként Ausztriába kerülő menedzserek kerültek bele, míg a 2004-es mintában már megjelentek a nemzetközi álláshirdetésekre interneten jelentkező menedzserek: ezek a menedzserek egyszerre többféle (több országban meghirdetett) menedzseri pozíciókra pályáztak, s végül az ausztriai pályázatuk járt pozitív eredménnyel.

### V.3. ADATGYŰJTÉS: KVALITATÍV INTERJÚK

Jelen kutatásban az adatgyűjtés fő eszközét a kvalitatív interjúk jelentették. Kvale (1996) szerint a kvalitatív interjú célja, hogy megértsük az interjúalanyok életvilágát, s hogy a valóságot szinte az ő szemszögükből legyünk képesek nézni. Az általam választott narratív interjúforma kifejezetten olyan témák kutatására alkalmas, amelyek erős cselekvési relevanciával rendelkeznek (Mayring 1996), illetve egyéni észleléseket, értelmezési rendszereket tematizálnak. Az eseményekre történő szabad visszaemlékezések kapcsán az interjúalanyok számára releváns, egyéni jelentési mintái, szubjektív jelentés-struktúrai bontakoznak ki retrospektív módon (Mayring 1996), s a kutató legfőbb feladata az interjúalanyok élményeinek, értelmezéseinek, jelentéstársításainak kibontása és megértése (Kvale 1996). Jelen elemzés tehát az interjúalanyok személyes visszaemlékezéseire, vélemény-kinyilatkoztatásaira irányul. Mint már többször említettem, előfordulhat, hogy az interjúkban gyűjtött információk nem felelnek meg a tényleges valóságnak. Mivel a kutatás kultúrára vonatkozó kiinduló feltételezése, hogy az a személyes észlelési, értelmezési keretekben ragadható meg, s a kutatási cél is ezen kulturálisan befolyásolt észlelések, s értelmezések feltárására irányul, ez nem tekinthető problémának (Bokor 1999).

Az interjúk lebonyolítása, majd a kibontási, megértési folyamat során egyfajta elméleti nyitottságra, tehát arra törekedtem, hogy tudományos koncepcióimat a megkérdezettek kinyilatkoztatásaira, hétköznapi tudására felépítve fogalmaztam meg (Lamnek 1995). Sem maguk az interjúk, sem a kibontási és megértési folyamat nem elméleti megfontolások alapján zajlott tehát, habár természetesen minden bizonnyal befolyásoltak a kultúradimenziókra, s egyéb kultúrakutatási megközelítésekre vonatkozó ismereteim.

Az általam megkérdezett magyar menedzserekkel történő beszélgetésre 2004 áprilisa és októbere közötti időszakban került sor. Az interjúk színhelyei Budapest, Székesfehérvár és Bécs voltak. Az interjúk hossza átlagosan 1,75 órát tett ki. Az interjúkról készített leíratok össz-terjedelme 552 oldalnyi írásos anyagot jelent.

Mindezeknek (s magának a kulturstandard-módszerek) megfelelően a magyar/osztrák menedzserekkel folytatott interjúk elején csupán arra kérdeztem rá, hogy milyen konkrét kritikus interakciós szituációkat éltek át ausztriai/magyarországi tartózkodásuk során. Nem egy előre elkészített kérdéslistával fogadtam tehát az interjúalanyokat, hanem egyetlen egy - szándékosan igen tágan feltett – kérdéssel, mely biztosította az interjúpartner számára az arra vonatkozó szabadságot, hogy milyen eseteket említ meg, azokat milyen sorrendben tárgyalja, egy-egy eset felelevenítésére mennyi időt szán, azokhoz milyen emocionális körítést ad. A felelevenített konkrét példák származhattak a magánéletből vagy a munkahelyi tapasztalatokból<sup>64</sup>. A kutatás során minimálisra csökkent az interjúalany kérdésekkel történő befolyásolásának veszélye, s ezen befolyásolási lehetőség kezelésének szükségszerűsége. Az interjúk során természetesen feltettem irányított kérdéseket is, de ezen kérdések kizárólag a kezdeti nyílt kérdésre adott visszaemlékezések körülményeinek pontosításaira vonatkoztak. Ezen pontosítás révén vált lehetővé számomra az interjúk szövegének letisztítása, melynek célja a kulturális és egyéb szituatív tényezők hatásának szétválasztása. (Erről a letisztítási folyamatról a későbbiekben írok, amikor az elemzési logikát, az adatelemzési folyamatot tárgyalom.) Mindezen pontosítások, kontextuális tényező-kiszűrések céljából szükség volt tehát az induló nyílt kérdés mellett az alábbi kérdezéstechnikák alkalmazására is (Gelei 2002:176 alapján):

1. Specifikus (pl. eldöntendő) kérdések az elhangzottak pontosítására, egy konkrét téma megválaszoltatására,
2. Szondázó kérdések a kutatóban kialakuló feltevések megerősítésére vagy cáfolására,
3. Parafrázisok, visszakérdezések az aktív figyelem kimutatására,
4. Konfrontatív kijelentések (saját vélemény megfogalmazása, esetleg szándékoltt egyet nem értés a beszélővel) az interjúalany témát illető pontosabb megfogalmazásának, részletesebb kifejtésének ösztönzésére,
5. Reflektív kérdések az interjúalany önreflexiójának elősegítésére.

Az interjú során (Gelei (2002) nyomán) az alapálláspontom az volt, *hogy beszélgető partnerem az adott téma kapcsán arról (és úgy) beszél, ami (ahogy) neki fontos*. Ezért a beszélgetés minden esetben az interjúalany témái mentén haladt. Alkalmanként szükség volt azonban arra, hogy kérdéseimmel az interjú menetének

---

<sup>64</sup> Ezt nagyon fontosnak tartottam kiemelni az interjú indítása során. A kulturstandard-kutatást bemutató fejezetben utaltam rá, véleményem szerint nem érdemes az interjúalanyok által visszaemlékezésre kerülő kritikus interakciós szituációkat kizárólag munkakapcsolatokból származó szituációkra leszűkíteni, hiszen fontos információval szolgálhat többek között az a körülmény, hogy egy-egy interjúalany mennyire értelmi a kérdést munkakapcsolatra vonatkoztatottnak, illetve tágabb, magánéleti szférát is érintő témának.

folytonosságát biztosítsam, illetve az interjúalanyt visszaemlékezésre ösztönözzem. E célból az alábbi interjúvázlatot készítettem, melyet ilyen elakadásokkor, illetve az interjú vége felé közeledve használtam<sup>65</sup>:

1. Bemutakozás, a kutatás célja, szerepem, magnóhasználat előkészítése, az információk bizalmas kezeléséről való biztosítás,
2. Időutazás: hány éve van az interjúalany Ausztriában/Magyarországon, hogyan került Ausztriába/Magyarországra, az Ausztriába/Magyarországra érkezés előtt mik voltak a fontosabb szakmai/privát állomások, tevékenységek, események?
3. Milyen elvárásokkal indult el annak idején Ausztriába/Magyarországra? Min alapultak ezek az elvárások?
4. Milyen benyomásokkal rendelkezett Ausztriával/Magyarországgal, az osztrák/magyar emberekkel kapcsolatban kinttartózkodása elején?
5. Milyen osztrákokkal/magyarokkal átélt konkrét kritikus eseményekre emlékszik? (kik voltak a szituáció résztvevői, milyen volt a köztük lévő viszony, milyen érzelmekre emlékszik vissza?)
6. Egy-egy kritikus interakciós szituáció felvázolása után rákérdezés arra, hogy az interjúalany szerint mi lehetett az oka az osztrák/magyar interakciós partner nem várt viselkedésének.
7. Amennyiben negatív (konfliktusos) interakciós szituációról van szó: milyen stratégiát követett az interjúpartner a konfliktusos szituáció rendezésére?
8. Hogyan ítéli meg a felelevenített esetet mai szemmel: mit csinálna másként?
9. Hogyan érzi magát jelenleg Ausztriában/Magyarországon? Mik a jövőre vonatkozó kilátásai: meddig marad Ausztriában/Magyarországon, azután mit/hol fog csinálni?
10. Van-e még valami olyan téma, ami az interjúalany számára fontos, de nem került szóba?
11. Kt ajánlana még további interjúkhoz?

A kutatás témájából kifolyólag a kritikus interakciós szituációkra vonatkozó deskriptív megnyilatkozásokon kívül nagyon nagy arányban szerepeltek általános jellegű kijelentések, vélemények. A kulturstandard-módszer szoros követése során mindezen általános jellegű tartalmak kiestek volna az elemzés köréből, hiszen nem konkrét kritikus interakciós szituációk leírására vonatkoznak. Jelen kutatásban – mint ahogy a kulturstandard-kutatást bemutató fejezetben írtam - ezek az általános tartalmi elemek mind fontos adatként kerültek elemzésre, sőt kulturális jellemzőként kezeltem az interjú lezajlásában, az interjú során felmerült információk formájában megjelenő jellegzetességeket. (Később tárgyalni fogom a magyarokkal és az osztrákokkal folytatott interjúk

---

<sup>65</sup> Ez az interjúvázlat soha nem került explicit módon bemutatásra, sőt az interjúk számának növekedtével egyre inkább "internalizálódtak" bennem, s nem volt szükség arra, hogy egy papíron leírt kérdés-ötlet-lista pontjait ténylegesen ellenőrizsem. Megjegyzendő azonban az az észrevétel, hogy az általam megkérdezett interjúalanyok döntő többsége meglepődött az interjú eme "narratív szabadságától": az interjúkra úgy érkeztek meg, hogy kérdéseket vártak tőlem (holott az írásbeli tájékoztatómban kifejezetten utaltam az interjú teljesen szabad, "kérdés-nélküli" jellegére).

menetében megmutatkozó különbségeket.) Továbbá, az interjúalanyok által megfogalmazott általános vélemények elemzése a kulturális sztereotípiák feltárására kínált lehetőséget. A kulturális sztereotípiák feltárása azért is fontos, mert fény derül arra, hogy az interkulturális interakciók szereplőinek milyen viszonyulást, előítéletet kell leküzdeniük, amikor egymással kapcsolatba kerülnek (Bokor 1999). A sztereotípiák természetes sajátjai, hogy túlzóak, torzok és egyoldalúak – mindezzel együtt *hatással vannak* az interakcióra, működnek az interakció során, tehát mindenképpen vizsgálendő tényezők (Bokor 1999).

Az interjúk menetének tárgyalásához hozzátartozik azon körülmény megemlítése, hogy az interjúkon diktafont használtam. Gelei (2002) nyomán megállapítható, hogy a kvalitatív interjúzásban ez alapkövetelmény, mely az elemzésnél nagy segítséget jelent, mindazonáltal az interjú során nehézségeket is okozhat. Használata ugyanis egyfajta feszélyezettséget eredményezhet az interjúalanyokban, s ily módon a bizalom gátlójává válhat. Az 1998-ban végzett kulturstandard-kutatás tapasztalatai alapján (a húsból két interjúalany nem adta beleegyezését a diktafon használatához) fel voltam készülve ezen probléma előzetes kezelésére. A diktafon használatának indoklására ezért minden interjú elején külön figyelmet szenteltem, s meghagytam az interjúalany döntési szabadságát arra vonatkozóan, hogy használhatom-e azt vagy sem. Huszonhárom interjúalanyom közül azonban egyiknek sem okozott gondot a diktafon használata, s arra mint az interjú természetes velejárójára tekintettek.

Az interjúk tárgyalásához szorosan kapcsolódó téma, hogy az interjúk lebonyolítása után feljegyzéseket készítettem személyes benyomásaimról, felmerült kérdéseimről és új aspektusokról, melyek sokszor fontos adattá váltak a későbbi elemzés során.

A hangfelvételekről számítógépes interjúleiratok (transcript) készültek. A magyar nyelvű interjúk leiratát ugyanaz a személy készítette, a német nyelvű interjúkról pedig saját magam készítettem leíratot. Bár ezen leiratok képezték az elemzés nyersanyagát, kihangsúlyozandó, hogy azokat az interjúra, az interjúalany személyére vonatkozó személyes tapasztalataimmal egészítettem ki. A kutatás minőségének szempontjából előnyösnek tekintem, hogy az összes interjút én készítettem el személyesen, hiszen így az interjú-leiratok mögött mindig ott voltak az interjúra, az interjú személyére vonatkozó személyes emlékeim. Megjegyzendő továbbá a Bécsben dolgozó magyar menedzserek körének belterjes volta, mely sokszor a kutatást segítő körülménnyé vált. A hólabda módszer következményeként ugyanis több interjúalany ismerte egymást. Az interjúk során egy általam már megkérdezett egyénre vonatkozó egy-egy megjegyzés többször megvilágító erővel szolgált számomra.



## V.4. ADATELEMZÉS

Jelen kvalitatív kutatás során az adatelemzés legnagyobb mértékben az interjúk szövegének elemzését foglalta magában. Kvale (1996) az alábbi stratégiákat különbözteti meg egy-egy szöveg elemzése során (Gelei (2002: 184-185) összesítése alapján):

1. Az interjúalany mondanivalójának szó szerinti, szöveghű (vagy naturalista) értelmezése;
2. Az interjúalany mondanivalójának kritikai olvasata, a mondanivaló mögötti, látens jelentéstartalmak kibontása (mi az, amit az interjúalany nem akar elmondani?, mi rejlik a mondottak hátterében?). A kritikai olvasatnak két válfaja létezik:
  - az alany-fokuszált kritikai olvasat során a figyelem arra irányul, amit az interjúalany mondanivalója sugall (hogyan mondja azt?);
  - a kontextus-tudatos kritikai olvasat során az interjúalany mondanivalójának értelmezésekor a teljes interjúszöveget, tehát a szövegösszefüggéseket is figyelembe kell venni, ami azt a szűkebb, illetve tágabb szöveggörnyezetet, amelyben egy-egy állítás, mondanivaló elhangzott. Ennek révén feltárhatók többek között az egy-egy interjúban meglévő belső inkonzisztenciák<sup>66</sup>.
3. Az interjúalany mondanivalója mögött meghúzódó tágabb, elméleti összefüggésekre történő reflektálás.

Mindezen stratégiák a mondanivalók két vetületére vonatkozhatnak: (a) az interjúalany által *mondottakra*, (b) az interjúalany témához viszonyított *személyes viszonyára* (Gelei 2002).

Számomra az interjú szövegének az alábbi konkrét vetületei szolgáltak adatforrásként:

1. Az interjúalanyok direkt kijelentései (melyek vonatkozhatnak egyfajta kíváncs állapotokra, vagy tényleges történésekre);
2. Az interjú egészének konzisztencia-vizsgálata (mely pontokon mond ellent önmagának az interjúalany, illetve mely vonatkozásban tér el az interjúalany állítása az ugyanannál a vállalatnál dolgozó másik interjúalany állításától);
3. A rákérésre adott feltételezett okok elemzése;

---

<sup>66</sup> Mivel nem (vagy csak igen csekély mennyiségben) tettem fel irányított kérdéseket, ez a szöveggörnyezet-érzékenység elsősorban nem a feltett kérdés és az arra adott válasz viszonyának figyelembevételét jelentette. Sokkal inkább azt a logikai ívet kellett szem előtt tartanom, amit az interjúalany mondanivalójának szerkezetétől választott (hogyan kapcsolódnak egymáshoz a témák, miért olyan sorrendiségben tárgyalta a témákat, mik voltak az egyik témáról a másik témára történő áttérések „ugródeszkái”, stb.). Az interjúalanyok mondanivalóját továbbá „kiemeltem” a konkrét szöveggörnyezetből és elhelyeztem azt az interjúalany életpályájában (éppen milyen fázisban van az interjúalany: csálódott, „elakadt”, felívelő,

4. Az interjúalanyok rákérdezésre, illetve saját elmondásból kirajzolódó cselekvési stratégiái;
5. Az interjúk során tett kutatói megfigyelések (érzelmi megnyilvánulások, az interjú körülményei (választott helyszín, atmoszféra, a kutatóval kialakított viszony jellege stb)).

Az adatelemzés konkrét technikáira vonatkozóan Kvale (1996) az alábbi módjait különbözteti meg (Gelei (2002:181) összesítése alapján):

1. A *jelentés-tömörítés* (meaning-condensation) alatt egy-egy bekezdés/szövegrész mind tömörebb formában történő összegzését értjük;
2. A *jelentés-kategorizálás* (meaning categorization) a szisztematikus kódolást és kategória-rendszer felépítést foglalja magában;
3. A *narratív strukturálás* (narrative structuring) nyelvészeti megközelítéssel egy-egy szöveg időbeli és társadalmi-szociális aspektusait emeli ki;
4. A *jelentés-interpretálás* (meaning interpretation) a mögöttes jelentésekre koncentrálna értelmez újra egy-egy szöveget.

Jelen kutatásban a jelentés-tömörítést és a jelentés-kategorizálást alkalmaztam mint kiemelt adatelemzési módszert, bár néhányszor a narratív strukturálás lingvisztikai megközelítése kifejezett segítséget jelentett számomra, továbbá az interjúalanyok mondanivalója mögött rejlő jelentések kibontása is fontos elemzési módszer volt.

Az elemzésnél mindvégig szem előtt tartottam a *többféle olvasatra, értelmezésre történő utalást*. A többféle olvasat alatt a szövegű és kritikai olvasat megkülönböztetése értendő (Gelei 2002). Az elemzés során feltárt aspektusok alapvetően az interjúk szövegű értelmezésén alapulnak. Amennyiben olyan megállapításra jutottam, amely a kritikai olvasat révén körvonalazódott, - Gelei 2002 nyomán – mindig utaltam arra. A kritikai értelmezések jellemzően vagy az osztrák menedzserekkel készített tükörinterjúk elemzése révén, vagy pedig az interjúalanyokra, az interjúk menetére vonatkozó személyes észrevételem, illetve egyéb információk alapján születtek.

Jelen kutatás egy kvalitatív kutatás, melyet tudatosan vállalt szubjektivitás jellemez, tehát saját személyem befolyását a kutatásra nem próbáltam elrejtetni (az úgysem járt volna sikerrel). Ehelyett megpróbáltam

---

perspektivikus, stb.), továbbá kapcsolatba helyeztem az interjúalanyra vonatkozó személyes észrevételeimmel vagy más interjúalanyok véleményeivel, megjegyzéseivel, a vállalatra vonatkozó információimmal.

nyilvánossá tenni mindazon személyes aspektusokat, amelyek hatással lehettek a kutatási-értelmezési folyamat egészére.

Az adatelemzés során a következő lépéseket követtem (Gelei 2002 nyomán):

1. Az interjúk legépelése majd a hangfelvételek újrachallgatása az interjúleíratok olvasásával párhuzamosan – esetleges korrekciók, kiegészítések befűzése.
2. Minden interjú külön egységként történő kezelése során külön kezeltem a kritikus interakciós szituációkra történő visszaemlékezéseket, illetve az általános jellegű kijelentéseket.
  - a) Az általános jellegű kijelentéseknél azonosítottam a felmerült témákat<sup>67</sup> (szövegű és kritikai olvasat, szűkebb-tágabb szöveggörnyezet-érékenység), s szétválasztottam az azokban megjelenő kulturális önképre, illetve idegen kultúrára vonatkozó aspektusokat.
  - b) Az összegyűjtött kritikus interakciós szituációk és a hozzájuk fűződő magyarázatok elemzése a következő fontosabb szempontokat tartalmazza (Schroll-Machl 2001 és Fink és mások 2004 alapján):
    - a magyar és az osztrák viselkedés legfontosabb jellemzőinek kiemelése minden egyes kritikus interakciós helyzetben;
    - azonos/hasonló viselkedési jellemzőket felmutató szituációk csoportosítása. A viselkedési jellemzőkre nemcsak a kritikus interakciós szituációkra történő spontán visszaemlékezések megnyilvánulásai utalnak, hanem az interjúalanyok kritikus interakciókban alkalmazott *viselkedési-stratégiáira* (coping-strategies)<sup>68</sup> történő rákérdezés révén<sup>69</sup>;
    - a csoportosított szituációk kultúra-adekvát attribúcióinak (az interjúalanyok saját értékeléseinek) felülvizsgálata monokulturális összeegyeztethetőség és kultúra összehasonlító különbözőség szempontjából;
    - absztrakt elnevezés vagy kategorizáló kérdés megfogalmazása minden téma, csoport/kategória számára (előzetes kulturstandardok).
3. Az interjúk egybevetése: több helyen visszatérő témák azonosítása.
4. A visszatérő témák közötti kapcsolatok felfedése.

---

<sup>67</sup> "Téma"-nak nevezek minden felmerült kulturális aspektust, jellegzetességet, amelyet az interjúalanyok felvetettek. Mivel ezek még igencsak általános szinten megjelenő aspektusok, nem nevezhetem azokat kulturális aspektusoknak, vagy kulturstandardoknak. Kulturstandardokká csak az elemzés legvégén válnak, amikor a közös témák és az ellentmondásos témák-közös témák közötti viszonyok tisztává válnak.

<sup>68</sup> Ezen viselkedési stratégiák (coping strategies) alatt azon közvetítő folyamatokat kell érteni, amelyek lehetővé teszik egy-egy konfliktusos helyzetet hosszú távú kezelést (Latein 1996, 13).

<sup>69</sup> Ez a momentum Thomas (1996) módszerre vonatkozó leírásaiban nem található, ellenben a módszert alkalmazó kutatók bevett gyakorlatává vált az interjúalanyok kritikus interakciós szituációkra vonatkozó helyzetértékeléseinek, az idegen kultúrájú interakciós partner viselkedésének feltételezett indokainak gyűjtése mellett annak feltárása, hogy hogyan is reagáltak az interjúalanyok az adott kritikus interakciós szituációban (ld. főként Fink és mások 2004).

5. Az egymásnak ellentmondó, atipikus témák kiemelése, a visszatérő témák-hoz való viszonyuk tisztázása.
6. A kritikus interakciós szituációk, a saját és kívülálló helyzetértékelések egybevetése a dinamikus és relativizáló/differenciáló elemek figyelembevétele révén (pl. az egyes témák között meglévő, belső összefüggésrendszerére utalás, azok piac/átmeneti gazdasághoz való viszonya, a kritikus interakciós szituációk átélésekor jellemző és az azokra történő visszaemlékezések során felmerülő értékelések közötti változások) (Schroll-Machl 2001).

Az elemzés során alapvető fontosságú volt a kritikus interakciós szituációkban, illetve az általános szintű megfogalmazásokban található különböző szintek (személyközi, csoportközi, interkulturális szint) elválasztása, melynek révén a kulturális különbségek okozta konfliktus-források feltárásához jutottam közelebb (Krewer 1996:160):

**1: A kooperáció mint kontextus legfontosabb dimenziói:** időtartam, intenzitás, önkéntesség/kényszer, konkurráló/közös célok, akkulturációs (interkulturális) stratégia, csoportközi kapcsolatok (sztereotípiák, a kapcsolatok története), a résztvevő csoportok és egyének státusza, domináns szociális klíma (a különböző, konkrét kulturális csoportokkal és általában véve az interkulturális együttműködéssel kapcsolatos beállítódások), érintett cselekvési területek

A kultúra		B kultúra
személyes identitás technikai kompetencia, szociális kompetencia, interkulturális kompetencia, személyiségjegyek	2: személyközi szint	személyes identitás technikai kompetencia, szociális kompetencia, interkulturális kompetencia, személyiségjegyek
társadalmi identitás csoporttagság, szakmai csoport-hovatartozás szervezeti kultúra, képzettségi szint, társadalmi státusz	3: csoportközi szint	társadalmi identitás csoporttagság, szakmai csoport-hovatartozás szervezeti kultúra, képzettségi szint, társadalmi státusz
kulturális identitás kulturstandardok alap-érték-orientációk kulturális szabályok	4: interkulturális szint	kulturális identitás kulturstandardok alap-érték-orientációk kulturális szabályok

**8. ábra: Az interkulturális találkozások személy- csoportközi és interkulturális szintjei**

## V.5. A KUTATÁS MINŐSÉGE, ÉRTÉKELHETŐSÉGE

A fentiekben vázolt, választott módszertan – mindamellet, hogy émius irányultságánál fogva az interkulturális interakció-kutatás újszerű megközelítését kínálja - számos potenciális problémaforrást is magában rejt. Ilyen problémák például a bizalmasság, az átlagot meghaladó adatgyűjtési, rendszerezési és feldolgozási igény, a kvalitatív adatok és a belőlük kialakított elméleti konstrukciók puhasága, többértelműsége, illetve a klasszikus értelemben vett általánosíthatóság problémái (Bokor 1999).

Jelen kutatás érvényességét leginkább a kutatási folyamat transzparenssé tétele révén igyekeztem biztosítani. Huberman és Miles (1994) alapján kiemelt fontosságú tényezőként kezeltem saját kutatói személyemet, előfeltevéseimet, s annak feltárását, hogy azok miként befolyásolhatták a kutatást. Gelei (2002: 191) alapján a következőket igyekeztem nyíltá tenni: a mintaválasztás szempontjai és a minta struktúrája (..), az adatelemzés folyamata és elvei (..), a fogalmi kategóriák kialakítása, a kutatás lényeges eseményei (..), a konklúziók mellett és ellen szóló érvek (..), ... a kutatói szerep explicit megfogalmazása (..), és alakulásának nyomonkövetése....

A kutatás érvényességét szolgálta, hogy az elemzésbe két kapcsolódó tudományterületen (interkulturális kommunikáció és szociolingvisztika) dolgozó kollégámat vontam be, továbbá interjúalanyaim részéről menet közbeni értelmezéseimről két-három fős csoportbeszélgetések keretében visszajelzéseket kaptam. Ezeken a beszélgetéseken a legjellemzőbb interjúrészleteket, illetve az arra vonatkozó értelmezéseimet tártam beszélgető partnereim elébe, s ők ezen kutatói értelmezésekre reflektáltak. Ezekről a beszélgetésekről magnófelvétel nem történt, írásos feljegyzéseket azonban készítettem. Ezen feljegyzések a későbbi elemzés tárgyát képezték.

## VI. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEI

A kutatás eredményeinek tárgyalása előtt hangsúlyozom azt az általános tapasztalatot, hogy rendkívül kevés kritikus interakció került felelevenítésre – mondhatni: a felszínen az interjúk a kritikus interakciók hiányáról szóltak. Ez nem azt jelenti, hogy a magyar menedzserek nem észleltek különbséget a magyar és az osztrák kultúra között. Az észlelt különbségekre történő visszaemlékezések *formái* azonban konkrét kritikus interakciós szituációk helyett jellemzően *általános* vélemények, személyes tapasztalatok alapján megfogalmazott következtetések voltak. A kritikus interakciók felelevenítésének hiánya (kritikai olvasatban) magyarázható azzal, hogy:

- Az átélt kritikus interakciós szituációk kis horderejűek voltak ahhoz, hogy az interjúalanyok emlékezzenek rájuk;
- Az interjúalanyok tudat alatt törekedtek az általuk észlelt kulturális különbségek jelentőségének csökkentésére. Ez a tudat alatti mechanizmus többféle mögöttes jelenségre utalhat, melyek háttérben az interjúalanyok implicit kultúraértelmezése, ingadozó önbecsülése, erős megfelelni vágyása, illetve az osztrákokkal kapcsolatos versengésérzete áll. Ezen aspektusok mindegyikét az alábbiakban tárgyalom.

A felmerült témák tárgyalási logikájának kialakításánál eldöntendő kérdés volt számomra, hogy az interjúban felmerült (s kulturstandardok formájában tömörített) témák képezzék-e a fő vezérfonalat, s egy-egy témán belül külön tematizáljam az önképben, az idegenképben és a metaképben megjelenő, témához kapcsolódó aspektusokat, vagy pedig kezeljem teljesen külön az önképeket, az idegenképeket és a metaképet, s mind a három területre vonatkoztatva, szeparált módon mutassam be a felmerült témákat. Végül az első stratégia mellett döntöttem: a felmerült témák mentén pontokba szedve haladok, s minden témánál utalok arra, hogy azokra vonatkozóan milyen tartalommal töltődtek fel a magyar menedzserek viszonylagos önképei, az osztrákokra vonatkozó idegenképei és metaképei.

Az általam tárgyalt témák magyar-osztrák interakcióban aktívan résztvevő, magyar interjúalanyaim közös értelmezési keretének részét képezik. A kutatási eredmények bemutatásának alaplogikája szerint alapvetően a megkérdezett ausztriai magyar menedzserek értelmezéseiből indultam ki. Felmerültek azonban olyan témák is, melyek eltérő jelentőséggel bírtak az ausztriai, illetve magyarországi magyar interjúalanyok számára. Ilyen téma például a "trükkös magyar önkép, amellyel kapcsolatban az interjúalanyok részéről megmutatkozó ambivalencia a két magyar almintában egyértelműen eltérő mértékű volt.

A felmerült témák tárgyalása előtt az interjú-részek idézésének elveit tisztázom. Az idézetek dőlt betűvel, és idézőjelbe téve jelennek meg, ami az interjúalanyok szó szerinti idézését jelenti. Az idézeteknél többször zárójelbe tett három pont található, mely olyan gondolati "mellékvágányokat, fogalmazási kísérleteket jelöl, amelyek nem befolyásolták a mondanivalót, de megjelentetésük nehézkessé tette volna az olvasást. Zárójel nélküli három ponttal jelöltem a beszéd közbeni szüneteket. Néhány helyen szögletes zárójelbe tettem egy-egy, az értelmezést teljessé tevő megjegyzést. Ezek az értelmező megjegyzések tőlem származnak, tehát nem az interjúalany szájából hangzottak el, de az interjú előzményei alapján az Olvasó számára ismert tényként kezelendő információk. Ahol az interjúk szövegeinek elemzésénél fontos szerepet játszott a közvetlen szöveggörnyezet (pontosító vagy indító kérdéseim), ott azt is megjelenítettem. Egy-egy általam megfogalmazott téma, felvetés, interpretáció alátámasztására mindig a legjellemzőbb interjúrészlete(ke)t idéztem<sup>70</sup>. Az idézetek végén mindig egy nyomtatott nagybetűből és számból álló kód áll, mely az interjúszövegek visszakeresését teszi lehetővé számomra<sup>71</sup>.

Olyan esetben, amikor az interjúalanyok egy-egy általuk észlelt magyar-osztrák kulturális különbségre vonatkozóan nem alkalmaztak saját, tömörítő, s a mögöttes kulturstandard lényegét jól kifejező fogalmat, már meglévő, vonatkozó kutatásokból ismert, s általam megfelelőnek ítélt terminológiát (tehát nem énikus kategóriákat) alkalmaztam. Ilyen esetben explicit módon utalok arra, hogy nem énikus fogalmakról, az interjúalanyok által megfogalmazott feltevésekről van szó, hanem vonatkozó kutatási eredményeken alapuló saját kutatói következtetéseimről. Ez az elkülönítés igen fontos, hiszen első számú kutatási cél a *magyar interjúalanyok által* kulturális eredetűnek vélt kritikus interakciós szituációk feltárása, illetve a kritikus interakciós szituációk mögött a magyar interjúalanyok által kulturális eredetűnek vélt aspektusok (kulturstandardok) feltárása volt.

---

<sup>70</sup> A kiválasztott interjúrészlet(ek) mellett nagyon érdekes lett volna az összes releváns interjúrészletet megjeleníteni – ennek azonban komoly terjedelmi vonzata lett volna.

<sup>71</sup> Az interjú során a bizalom létrehozásának eleme volt az interjúalanyok felé kinyilvánított titkossági és bizalmassági nyilatkozat. A kritikus interakciós szituációk minél őszintébb feltárását úgy is próbáltam segíteni, hogy minden interjúalanyt biztosítottam arról, hogy semmilyen olyan utalás nem fog szerepelni a kutatási beszámolóban, amely személyükre, illetve a vállalatra vonatkozna. A kutatási eredmények tárgyalásánál ezért sehol sem teszek említést az interjúalany személyére, illetve a vállalat nevére vonatkozóan, s beszélgetőpartnereim véleményének idézésénél csak egy kódszámmal hivatkozom rájuk, a megbízhatóságot megalapozó utólagos visszakereshetőség céljából.

## VI.1. A MEGKÉRDEZETT MAGYAR MENEDZSEREK ALAPÉRTELMEZÉSI KERETÉNEK JELLEMZŐI

### VI.1.1. FÖLDRAJZI ÉS PSZICHOLÓGIAI KÖZELSÉGÉRZET AZ OSZTRÁKOKKAL KAPCSOLATBAN

Az interjúk egyik jellemző keretezése annak ecsetelése volt, hogy Ausztria – a Magyarország és Ausztria közötti meglévő földrajzi, történelmi, s pszichológiai közelség<sup>72</sup> miatt - egyfajta se-nem-otthon-se-nem-külföld területet jelentett az interjúalanyok számára. A két ország közötti földrajzi-pszichológiai közelség többféle következménnyel járt.

A földrajzi közelség egyrészt egyértelműen megkönnyítette az interjúalanyok számára a külföldi lét kezelését, s egyfajta csiki-csuki stratégiát eredményezett:

*Úgy voltam vele, hogy Bécs itt van a szomszédban, tehát ez így igazából külföld is meg nem is. Elmegy az ember egy idegen környezetbe, de gyakorlatilag két és fél óra alatt vissza lehet menni (...) nagyon sokat jövök Magyarországra, úgyhogy ilyen kétféle életet élek (FK1).*

Másrészt ez a földrajzi közelség egyben mintha sokszor gátja is lett volna az interjúalanyok idegen (osztrák) kultúra szélesebb kontextusába történő elmélyülésének, az osztrákok megértésére törekvésnek, hiszen megkérdezett ausztriai magyar menedzsereim számára a munkakapcsolatokon túl nem feltétlenül állt fenn az osztrák kultúra képviselőire vonatkozó együttműködési kényszer. Ausztriában élő interjúalanyaim többsége hiába élt huzamosabb ideje Ausztriában, kétféle életéből kifolyólag kiterhetett az osztrák kultúrára vonatkozó mélyebb megértés elől:

*Hát., hogy én hogy élek itt, bejövök ide reggel 8-kor, itt vagyok este 18, 19, 20 óráig, mikor hogy. Aztán hazamegyek, tehát nem kerülök (...) kontaktusba emberekkel. Akikkel kontaktusba kerülök, azok a kollégáim (LG13).*

A hazautazások gyakorisága "kizökkentő" hatással lehetett interjúalanyaimra - ez az általuk megfigyelt magyar-osztrák magatartás-, és gondolkodásbeli eltérések feltételezett okaira vonatkozó fejtegetéseik, következtetéseik felszínes, s néhányszor utólag tévesnek bizonyuló voltában mutatkozott meg. Feltételezően ilyen téves következtetés például az, hogy a magázás az osztrákok távolságtartó attitűdjének kifejeződési formája (bővebben ld. később). Ezen téves feltételezések képezik a tényleges és a magyarok által vélt osztrák orientációs rendszer közötti különbség alapjait.

---

<sup>72</sup> Lásd pl. Zafarpour és mások (2002) publikációját az osztrákok, szlovákok, csehek és magyarok között meglévő pszichológiai távolságra/közelségre vonatkozóan.



Ausztíába kerülésük előtt interjúalanyaim tudatában Ausztia jellemzően mint Magyarországhoz hasonló kultúrájú ország élt, melynek egyértelmű hatása az osztrákokkal kapcsolatban érzett *pszichológiai-kulturális közelség*. Ez a körülmény okozhatta, hogy Ausztíába indulásuk (illetve a magyarországi magyar menedzserek esetében az osztrákokkal történő együttműködésük) előtt egyik interjúalanyom sem vett részt semmilyen interkulturális tréningen. Interjúalanyaim esetében a “kulturális másság-gal való szembesülésre tehát semmilyen előzetes felkészülés nem történt. A magyar-osztrák kulturális hasonlóságra vonatkozó alapfeltételezés és a “kulturális másság kezelésére történő felkészülés hiánya eredményezhette azt a néhány interjúalanyomnál jelentkező csalódást (és ennek következtében kialakuló marginalizálódást), mely a magyar-osztrák kulturális különbségekkel való szembesüléssel járt együtt. Ez főleg a magyar interjúalanyaim által az osztrákoknak tulajdonított “távolságtartó magatartással történő szembesüléskor volt jellemző:

*[Interjúalanyom az osztrákok alacsony kapcsolatorientáltságáról beszélt] “Először próbáltam beolvadni, úgy próbáltam ehhez a sajátosságához alkalmazkodni, de legalább megérteni. (...) Aztán úgy döntöttem, úgy rájöttem, hogy sok értelme nincs [rágódni ezen] és valahogy.... most ez hülyén hangzik, de igazából büszke vagyok rá, hogy magyar vagyok és nem osztrák (KZ16).*

Ilyenfajta csalódások eredményezték a több interjúalanyom értelmezési keretét meghatározó, közel s mégis távol ambivalenciájú érzetet, amelyet a magyar-osztrák interakciók egyik markáns jellemzőjeként fedeztem fel, s amely alapvetően megkülönbözteti a magyar-osztrák interakciókat bármilyen olyan magyar-idegen kultúra viszonylatú interakciótól, ahol az idegen kultúrát egy a magyar kultúrától – pszichológiai értelemben - kifejezetten távoli kultúra képezi (pl. magyar-kínai).

#### VI.1.2. VERSENGÉSERZET

Az interjúk készítése, majd elemzése során interjúalanyaim értelmezési keretének elemeként az osztrákokkal kapcsolatos versengésérzet körvonalazódott számomra<sup>73</sup>. A versengésérzet kifejeződési formái, illetve azok arányai azonban némileg eltérőek voltak a két magyar almintánál, ezért külön tárgyalom azokat.

---

<sup>73</sup> Dalos (1997:86) irigység-érzetként jellemezte azt, hogy a magyarok sajnálatosnak érzik a nyugati partnerhez viszonyított különbségeket, mivel szívesen állnának velük egy szinten. Számomra az irigység helyett a konkurrálás, versengés érzete körvonalazódott, mely inkább pozitív irányba terelte magyar interjúalanyaim motivációját (megfelelni akarás, “felzárkózási” törekvés).

#### VI.1.2.1. A VERSENGÉS, MINT A MEGKÉRDEZETT AUSZTRIAI MAGYAR MENEDZSEREK ÉRTELMEZÉSI KERETE

A versengés, mint az ausztriai magyar interjúalanyok értelmezési kerete az interjúban alkalmazott felvezetési módban, illetve az interjúk általános gondolati ívében jelent meg számomra. A személyes életpálya, illetve időutazás megjelenítése után vagy közben interjúalanyaim a magyar-osztrák történelmi-tradicionális közelség kialakulásához vezető történelmi eseményeket említették meg, majd a két nemzet jelenlegi viszonyának tárgyalásánál a két ország közötti gazdasági-jóléti különbségekre tevődött a hangsúly. Ausztria gazdasági fejlettsége, jóléti színvonala az interjúk egészen átfutó, központi téma maradt, s ausztriai magyar interjúalanyaim tulajdonképpen a gazdasági-jóléti különbségre vezették vissza az általuk észlelt kulturális különbségeket:

*“Olyan, hogy osztrák-magyar kulturális különbség nem sok van szerintem, s ami van, az csak a jólétből [értsd: jóléti különbségből] fakad (FK5).*

Jellemző megközelítés volt továbbá, hogy Ausztriára mint Magyarországra jövőbeli képére tekintettek:

*Ha megnézünk egy átlagpolgárt Ausztriában és Magyarországon. Mit csinál Ausztriában, elmegy dolgozni, úgy dolgozik, ahogy mondtam, kijön, beköti a telefont, csinálja, elvégzi, megy a következő időpontra, megcsinálja, teszi a dolgát. Mert tudja, hogy ledolgozza a 8 óráját, vagy a 8,5, mindegy, utána hazamegy és otthon a családja, meg tud inni egy sört, ha kedve van, beül egy étterembe, nem dorbézol, nem minden nap, de tudja, hogy egy héten egyszer megteheti, egy héten elviszi a gyerekeit óráskerekre, meg céllövöldézésre és elvan, és ő tud egy ember normális életet élni. Mert amit keres és most nem 500-as Mercedesre vágyik, normális, emberhez méltó életet tud élni. Míg sajnos Magyarországon mi történik? Magyarországon az történik, hogy dolgozik, mint egy őrült, ha van munkahelye, utána nekiáll fuszni, azon megint a trükkösködés, (...) hogy megmondom, hogy figyelj gyere megcsinálom tízezer forinttal olcsóbban, de este otthon, gyere inkább oda, akkor még elmegy este fuszni, vagy elmegy a másik munkahelyére, fizikailag, szellemileg, lelkileg kimerül, feleségét nem látja, gyerekeit nem látja, és így szed össze annyi pénz, hogy megél. És ez egy óriási különbség. (...) Magyarországon sajnos szerintem még az van, hogy a lapleosztás már nagyjából megvolt, de még a morzsákért mindig megy a harc. Itt meg ezen már túlestek. Itt újra előtérbe került az ember. Magyarországon még sajnos nem, szerintem Magyarországon még öt év, biztos, hogy jönni fog, és biztos, hogy jó lesz, és biztos, hogy kialakul, csak addig még nagyon nehéz (LG12).*

*Nagyon tetszik, hogy Ausztriában vagyok, tehát nem Magyarországon. Ennek a lényege az, hogy ugyanazt csinálom háromszor annyi pénzért, őszintén megmondva, tehát ... jobb körülmények között, kultúraltabb országban, jobban működő feltételek között, tehát valahogy azt mondanám, hogy civilizáltan. Azt szoktam mondani, hogy Angliában azt tapasztaltam, hogy Anglia 40 évre van Magyarország előtt, Ausztria mondjuk 20-ra. És Magyarország szerintem egyszer olyan lesz, mint Ausztria, ehhez legközelebb áll (BJ2).*

A magyar-osztrák kulturális különbségek interjúalanyaim által észlelt kismértékű volta természetesen nem meglepő: az megfeleltethető a vonatkozó kultúra összehasonlító kutatási eredményeknek (különösen Bakacsi/Takács 1998, Bakacsi és mások 2002, Hofmeister/Bauer 1995, Derjanecz 2000).

Mindezek mellett úgy éreztem, hogy interjúalanyaim kijelentéseinek a magyar-osztrák kulturális hasonlóság kifejtése mellett volt egy “pótlólagos vetülete. Ez a pótlólagos vetület a kulturális és a gazdasági különbségek interjúalanyaim értelmezéseiben megfigyelhető összemosása volt, mely figyelmemet az interjúalanyok

kultúraértelmezése felé terelte. Beszélgetőpartnereim kijelentéseit ebből a szempontból szemügyre véve arra a következtetésre jutottam, hogy interjúalanyaim és én tulajdonképpen eltérő kultúrára vonatkozó alapértelmezéssel vettünk részt a beszélgetésekben. Ahogy azt a fent idézett legutóbbi interjúrészlet is mutatja, a megkérdezett magyar menedzserek többsége Ausztriára, s az osztrák kultúrára vonatkozóan feltűnően sokszor használták a "civilizált", "civilizáltság fogalmakat:

*"Ausztriában az emberek civilizáltak, tehát kulturáltabbak (...) Magyarországon az emberek még sajnos nem ... (LG10).*

*Hát nem lehet trükközni, nem lehet kikapukat találni, be kell tartani a szabályokat, és attól civilizált ez az ország, hogy az emberek betartják (BG15).*

Számomra úgy tűnt, hogy interjúalanyaim a kultúrát implicit módon a civilizáltsággal, kulturáltsággal azonosították, s ennek következtében számukra egy kulturális összehasonlítás tulajdonképpen nem értéktelen, hanem minősítő, értékelő vonatkozású témaként jelent meg. Ausztriában tartózkodó interjúalanyaim számára feltételezhetően részben (s tudat alatt) ezért is volt fontos az arra vonatkozó megállapítás, hogy nincs sok kulturális különbség a magyar és az osztrák kultúra között. Amennyiben figyelembe vesszük interjúalanyaim civilizáltsággént értelmezett kultúra-felfogását, más fénybe kerül ugyanis azon kijelentésük, miszerint magyar-osztrák vonatkozásban nemigen létezik kulturális különbség (csak gazdasági különbség). Természetesen ezzel nem vitatni szeretném a két kultúra között meglévő földrajzi, s tradicionális közelséget, mely minden bizonnyal több hasonlóságot eredményezett, mint különbséget. Mindazonáltal felmerül annak a lehetősége is, hogy mivel interjúalanyaim a kultúrát egyfajta civilizált életmóddal azonosítják, természetes – kognitív disszonanciát csökkentő – stratégia lehet bármiféle kulturális különbség tagadására, illetve csökkentésére törekvés egy olyan kultúrával szemben, amelyet az interjúalanyok civilizálnak tartanak. Ezen stratégia megnyilvánulásának tekinthetők az alábbihoz hasonló egyenlőségtevő, "bizonygató kijelentések:

*Mikor én ide jöttem, fölém az osztrákokra, én azt gondoltam, hogy ők valamiben jobbak: tudásban, hozzáértésben, szakmailag, stb. (...) de rájöttem, hogy az emberek ugyanolyan..., tehát semmivel sem jobbak. Nem látom, hogy.... nem képzetebbek. Képzettek, de nem képzetebbek, nem jobbak (KZ4).*

Ez az egyenlőségteremtésre törekvés többször átlendült egyfajta önmagasztalásba:

*...Sok mindenben sokkal jobbak vagyunk (KZ5)*

*Mi magyarok sokkal okosabbak, kreatívabbak vagyunk, mint az osztrákok, de mégsem tudjuk ezt olyan szinten prezentálni és előadni mint az osztrákok (NK1).*

Ezekről a minden bizonnyal sztereotíp jellegű véleménynyilvánításokról természetesen feltételezhető, hogy nem kizárólag a magyar-osztrák viszonylat sajátjai, hiszen saját kultúránk idegen kultúrával történő összehasonlítása

valószínűleg mindig előhív a fentiekhez hasonló megnyilvánulásokat<sup>74</sup>. Mégis úgy tűnt, hogy a magyar-osztrák viszonyt a földrajzi-tradicionális közelségből adódóan alapvetően másfajta viszony jellemez, mint egy olyan bikulturális kapcsolatot, melynek résztvevő kultúrái nem rendelkeznek ilyenfajta közelséggel. A történelem, mint interjúalanyaim által választott alapértelmezési keret számomra egyértelművé tette, hogy a magyar-osztrák interkulturális kommunikációt nem lehet függetleníteni az interjúalanyok történelmi értelmezéseitől<sup>75</sup>. Ez a történelmi "keretezés" eredményezhette többek között interjúalanyaim részéről a magyar-osztrák kulturális összehasonlításkor érezhető, fokozottabb érzelmi töltetet:

*"Engem annyira bosszant, hogy 250 km távolság és szerintem egy 20 év....(..), és ez igazságtalan (BJ25).*

#### VI.1.2.2. A VERSENGÉS, MINT A MEGKÉRDEZETT MAGYARORSZÁGI MAGYAR MENEDZSEREK ÉRTELMEZÉSI KERETE

A magyarországi magyar menedzserek és az ausztriai magyar menedzserek alapértelmezési keretében megmutatkozó különbségek a két al minta tagjainak eltérő helyzetéből adódnak. A megkérdezett magyarországi magyar menedzserek az osztrákokra jellemzően, mint Magyarországon átutazóban lévő, gazdaságossági szempontokat keresztülvívó külföldi befektető-tulajdonosra, vagy annak képviselőjére tekintettek. Magyarországi magyar interjúalanyaim részéről érződött egyfajta önvédelmező-bizonygató attitűd, melynek következménye, hogy a magyar-osztrák együttműködés részleteit jellemzően érzelmi síkon tárgyalták – sokszor teljesen figyelmen kívül hagyva az együttműködés gazdasági indíttatását:

*Megvan ez a mentalitás, hogy mi adtunk munkát nektek (NK2)*

*(...) A magyar vezetőknek, nagy részének én úgy gondolom, hogy fontos paraméter az, hogy őt szeretik, vagy nem szeretik. Az osztrákokat ez baromira hidegen hagyja, elvárás van és kész. (NK3).*

*[Interjúalanyom annak alátámasztására mondta el ezt az esetet, hogy a magyar vezetők szociálisabban érzékenyebbek az osztrákoknál] Itt volt a pénzügyi vezető, doktor (vezetéknev)-nek hívták, (...) az volt a feladata neki, hogy megszüntesse a gyári boltot, a dolgozók boltját, mert nem érte meg tartani, tényleg nem érte meg tartani, aztán utána a pénztárosnőt félállásba helyezte. És akkor kérdeztem, hogy most mondd meg őszintén, elmentek vacsorázni hárman, otthagytok ötven lepedőt egy kocsmában, most ez a havi fizetése ennek a csajnak, most muszáj? Azt mondja ez a hatékonyság, nincs szükség pénztárra minden nap, csak minden második nap, és azt mondja, hogy: Ide van írva, hogy caritas?, mondom nincs. Őt nagyon nem érdekli, nem azért van itt. Ő Spanyolországban volt, Angliában volt, most itt van két évig, akit lehet elküld, mert ez a hatékonyság. Igaza is van valahol, csak itt keményen élnek meg az emberek (BZS9).*

---

<sup>74</sup> Cyr/Schneider (1996) például egy cseh menedzser németekkel kapcsolatos hasonló jellegű kijelentését idézte ("meg akarjuk mutatni a németeknek, hogy mi is vagyunk olyan jók mint ők" (idézi Mármárosi 1997:4)).

<sup>75</sup> Simon és Davies (1995) is hasonló megállapításra jutott, amikor a magyarok és a Magyarországra érkező külföldiek interkulturális kapcsolatainak elemzésekor (számukra váratlan kutatási eredményként) a kommunikáció és az identitás közötti kölcsönös kapcsolat körvonalazódott.

Az utóbbi interjúrészlet jól mutatja, hogy magyar interjúalanyom értelmezésében kulturális konfliktusként csapódott le az, ami valójában egy érdek-konfliktus volt, s melynek alapját a gazdasági racionalitás képezte.

A történelemnek, mint az ausztriai és a magyarországi magyar interjúalanyaim értelmezési keretének számomra igen meglepő megjelenési formája volt a kuruc-labanc metafora alkalmazása<sup>76</sup>:

*Biztosan nagyon furcsának tartod, hogyha kimondom..... van egy bizonyos fajta kuruc-labanc ellentét, és azért mondom ki félve, mert olyan furán hangzik, hogy kuruc-labanc. És ezt nemcsak a Rákóczi féle szabadságharc idejére értem, hanem akár a további, a szabadságharc folyamataira és a az utána következő időkre értem, amelynek szerintem... meglátásom szerint erős gyökerei vannak. És ez mindig táplálódik. Minden március 15-ével táplálódik és egyszer a/z osztrák/ főnökömmel volt egy hosszú beszélgetésünk. Eljött és megkérdezett engem, hogy én nem érzem ezt, mert hogy ő éri...(...) (IM4)*

A történelmi gondolkodás, az erős nemzeti öntudat, mint a magyarokra jellemző kulturális sajátosság két osztrák menedzserrel végzett interjúban is megjelent, melyek közül az egyikből idézem az alábbi gondolatokat:

*"Nagyon érdekes volt számomra megfigyelni, hogy a magyarokban milyen aktívan él a történelem. Ilyet Ausztriában nem tapasztaltam. (...) Például a március 15-e. Kicsit furcsa érzés ezt így osztrákként megélni. De más nemzeti ünnepek is vannak. Ausztriában szinte csak a katolikus ünnepnapok vannak ...más nem nagyon. (...) No, meg, hogy szilveszterkor, amikor éjfél van, eléneklik a himnuszt. Ez érdekes(ZR1)<sup>77</sup>.*

A megkérdezett magyarországi magyar menedzserek értelmezési keretére jellemző továbbá, hogy azok az interjúalanyaim, akik átérték egy-egy magyar vállalat (többségi) osztrák tulajdonba kerülését, nem tudtak teljesen elszakadni kezdeti kultúrsokkos élményeiktől (leépítések, a hatékonyság szempontjainak messzemenő érvényesítése, mely sokszor embertelennek tűnt szemükben):

*Átgázolnak rajtunk, tehát olyan szempontból is átgázoltak, hogy igazából attól sem riadtak vissza, hogy dolgokat megkérdeztek, megbeszéltek velünk, és utána előadták, mint saját kúfos dolgot, tehát abszolút lehetett érezni, hogy úgymond másodrangú szerepet töltöttünk be (...) legalább kétszer annyit kellett teljesíteni, mint nekik. Tehát ez megvolt, megvan(NK1).*

A fenti idézetben jól megfigyelhető, hogy az interjúalany visszaemlékezésében az idősíkok összemosódnak (Tehát ez megvolt, megvan. Átgázolnak rajtunk... átgázoltak.) – mutatva azt, hogy múltbeli negatív élményei kivetülnek a

---

<sup>76</sup> Nemcsak a megkérdezett magyarországi magyar menedzserek, hanem a megkérdezett ausztriai magyar menedzserek körében is előfordult, hogy a kuruc-labanc szimbólum segítségével "tömörítették" a magyar-osztrák kulturális különbséget. Ez a szimbólum részben rákérdezésemre adott válaszként érkezett (az interjúkat azzal a kérdéssel zártam, hogy interjúalanyaim milyen szimbólum segítségével ábrázolnák a magyar és az osztrák kultúrát), részben pedig az interjú közben spontán módon merült fel.

<sup>77</sup> A fentiekben bemutatott magyar nemzeti öntudat több vonatkozó kutatás által dokumentált jelenség (többek között ld. Illés/Rees 2001).

jelenre is<sup>78</sup> (holott saját állítása szerint az magyar-osztrák együttműködést jelenleg már nem jellemzi az egykori tulajdonváltás idejére jellemző turbulencia). Mindez arra utal, hogy az interkulturális interakciók kezdetén egymásról kialakult benyomások csak lassan változnak. A megkérdezett magyarországi magyar menedzserek többségének tudatában – még többévi közös vállalati tagság után is – élesen elkülönül a mi és az ők fogalma.

Jellemző észlelés volt az is, hogy a magyar interjúalany saját magát egyfajta közvetítőként látta az ők és mi (az osztrákok és a magyarok) között:

*Most már megkérdeznék abban, hogy ezt a magyar mentalitás elbírja vagy nem bírja. Tehát most gyakorlatilag egy átkötő kapocsként is használnak (NK4).*

Az interjúk szövegének ismételt visszahallgatása és elemzése során további meglepő aspektust jelentett számomra, hogy mind magyarországi, mind ausztriai magyar interjúalanyaim alkalmazták a Kelet/Nyugat dichotómiát. Ez körülmény azért volt némiképp meglepő, mivel interjúalanyaim kifejezetten fiatal generációt testesítettek meg, akikről feltételeztem, hogy számukra a Kelet/Nyugat dichotómia már nem képez releváns értelmezési keretet. Mindez arra utal, hogy egy-egy kulturális önértelmezési keret valóban csak lassan változik, s némiképp függetlenedik az aktuális társadalmi-gazdasági viszonyoktól.

## VI.2. A MAGYAR-OSZTRÁK MENEDZSER INTERAKCIÓK MAGYAR SZEMPONTÚ KULTURSTANDARDJAI

A magyar-osztrák menedzser interakciók magyar szempontú kulturstandardjainak bemutatása előtt fontos a kulturstandardok definiálásának rövid megismétlése. Kulturstandardok alatt olyan viselkedési, észlelési, gondolkodási, értékelési és jelentéstársítási normák (Thomas 1988, 1996), cselekvést irányító vonatkoztatási rendszerek (Eckensberger 1996) értendők, melyek alapján az egy bizonyos kultúrához tartozó egyének saját cselekedeteiket, illetve interkulturális találkozások során az idegen kultúrához tartozó egyének cselekedeteit értelmezik.

---

<sup>78</sup> Igen sok az alábbihoz hasonló visszaemlékezés utalt a magyar-osztrák együttműködések elején kialakult magyar "kulturális ellenállásra":

"(...) a magyarokat másodrendűnek kezelték (...) kiadták az osztrák kollegák, hogy húsvét napján dolgozni kell, ... vagy ballagáskor! Tehát te is tudod, hogy nálunk a ballagás, hogy ez normális vagy nem normális, az mindegy, de nagyobb ünnepnek számít sok családnál, mint a karácsony. Mind a kettőre volt példa. Túlórázni kell gyerekek - mondtam...(...) de nagypénteken mindegyik osztrák hazament! Engem itthagytak: te úgyis helyi vagy, intézd el, természetesen vezényeld le az egészet, de őnekik a húsvét az húsvét volt. (...) én pedig [a magyar kollegák előtt] nem tudtam elrejtetni rosszallásomat (...) nem akarom (...), én nem tudom teljesen levetkőzni a magyar mivoltomat" (NK3)

Az általam folytatott interjúkban a megkérdezett magyar menedzserek az osztrákokra vonatkozó észleléseiket, értelmezéseiket tárták fel. Ezen osztrákokra vonatkozó észlelések, értékelések alapját a magyar menedzserek saját kulturstandardjai képezték. Jelen disszertációban az interjúalanyoknak az idegen kultúra tükrében kirajzolódó, viszonylagos önértelmezésének feltárása volt hangsúlyos. Ezért az általam megfogalmazott magyar kulturstandardok egyfajta tükör-jellemzés eredményeként körvonalazódtak: Az ellenkezőjét fogalmaztam meg annak, amit a magyar menedzserek az osztrákokra vonatkozóan megfogalmaztak, s ezt az ellentétet, tükör-jellemzést vonatkoztattam a magyarokra. Amennyiben tehát magyar interjúalanyaim osztrákokra vonatkozó értelmezése az "erős szabályorientáció volt, akkor az emögött rejlő magyar kulturstandardként a "mérsékelt szabályorientáció-t fogalmaztam meg.

A kulturstandardok tárgyalási sorrendje nem tisztán kvantitatív kritériumok alapján alakult ki (tehát aszerint, hogy hány interjúalany említett egy-egy kulturstandardra visszavezethető témát). Alapvetően a felmerült témák, kulturális különbségek *interjúalanyok számára betöltött jelentősége* alapján alakítottam ki azok tárgyalási sorrendjét.

#### VI.2.1. TRÜKKÖS" LELEMÉNYESSÉG

A leleményesség témája a magyar interjúalanyok viszonylagos önképének egyik legmarkánsabb elemeként körvonalazódott. Jellemző fogalmi meghatározása a trükkösség volt. Ez a viszonylagos önkép-elem mind a magyarországi, mind az ausztriai magyarok (ön)értelmezési keretének részét képezi. A leleményes magyar önképre vonatkozóan nemcsak az interjúalanyok spontán beszámolóiból következtettem, hanem a következő körülményből: Mint említettem, az interjúk végén minden alkalommal rákérdeztem arra, hogy interjúalanyaim milyen szimbólumot rendelnének a magyar és az osztrák kultúrához. Míg az osztrákokra vonatkozó szimbólumok némileg változóak voltak, az interjúalanyok döntő többsége a rókat érezte megfelelő "magyar-szimbólumnak. Arra a kérdésemre, hogy miért éppen a rókat említették, jellemző válaszok voltak a róka ravaszságára, gyors, furcsa mozgására vonatkozó érvelések.

Feltételezhető továbbá, hogy a kreativitás, mint magyar kulturstandard nemcsak a megkérdezett magyarok viszonylagos önképének része, hanem az osztrákok magyarokra vonatkozó idegenképének is. Erre az a körülmény engedett következtetni, hogy a megkérdezett osztrák menedzserek mindegyike tematizálta a magyar leleményességre vonatkozó észleléseit. Érdekes azonban, hogy a magyarokkal, illetve az osztrákokkal végzett interjúkban különbséget fedeztem fel a leleményesség *fogalmi meghatározásában*, illetve az ahhoz *kapcsolódó jelentéstársításban*.

Magyar interjúalanyaim önmagukat jellemzően "trükkösnek látták, mely értelmezésükben refináltságot, szemességet jelentett, s egyértelműen pozitív jelentéstársítású fogalom volt. A trükkösség a megkérdezett magyar menedzserek fejében a siker kulcsa-ként, az egyén "túléléséhez szükséges képességét foglalta magában, mely a kreativitás fontos tényezője:

*"Mivel Magyarországon még olyan kialakulatlanok a viszonyok, sokkal inkább szükség van arra, hogy az emberek ügyesek, szemesek legyenek. Például, hogy egy üzleti lehetőséget megragadjanak és pénzt csináljanak belőle. Az osztrákok ilyen szempontból lustábbak. (...) Nem ragadnak meg minden alkalmat, hogy valamit kihozzanak abból ... " (FK3)*

*"Van az a mondás, hogy szemesnek áll a világ. Ez szerintem nincs is meg a német nyelvben... vagy nem tudom. De ez olyan jellemző. Máshogy gondolkodunk...nem olyan bekeretezett sémák között, mint ők (TB1).*

Interjúalanyaim a magyar "trükkösség-et többnyire külső, kontextuális okokra vezették vissza. Hosszan ecsetelték a magyar társadalmi, gazdasági folyamatok változékonyságára, kialakulatlanságára vonatkozó észleléseiket. Főleg az ausztriai magyar menedzserekre volt jellemző a magyar és az osztrák társadalmi s gazdasági állapotok konszolidáltsági fokának az előzőekben már tárgyalt kontrasztos észlelése.

*"Ha van egy rendelet, egy magyar mindig rögtön arra gondol, hogy hogy lehet azt megkerülni... szóval ez a trükkösség ez mindig ott van. Sokszor néha ez talán az osztrák szemszögéből nézve bonyolítja a dolgokat, mert miért nem lehet elfogadni azt a rendeletet és akkor úgy gondolkodni valami megoldáson. Mi meg azzal töltjük az időt, hogy megpróbáljuk megkerülni...*

*Ilyen, mondjuk ilyen apróságok vannak, hogy elég érdekes téma, egyházadó. Nem tudom, hogy tudsz-e erről. Ausztriában az egyházadót a katolikus egyháznál még a két világháború alatt igencsak híres osztrák vezette be, ezzel megnyerve ugye a katolikus egyháznak a támogatását. És azóta sem merték eltörölni, és itt keményen bepengetik, beszedik. Én meg megkaptam az ilyen felszólító levelet, és a kollégáimnak teljesen fölháborodottan meséltem, hogy, miről van szó, legtöbb kollégám azt mondta, hogy ezt ki kell fizetni és kész. Föl sem vetődött bennük az, hogy esetleg ezt nem kéne fizetni. Ők sem vallásosak, szóval...de mégsem. Kifizetik, pedig nem is olyan kevés az a pénz (KZ4).*

A fenti idézet is jelzi, hogy magyar interjúalanyaim értelmezésében a trükkösség nagyrészt az egyének szabálykövetési magatartásához kötődő fogalom, s a szabályok alóli kibúvók megtalálásának pozitívan értékelt képességét jelenti. A leleményesség ilyen értelmezése megfeleltethető annak az intenzíven dokumentált jelenségnek, miszerint Magyarország közelmúltbeli társadalmi-politikai berendezkedésének eredménye a kiskapuk keresésére, s a szabályok kijátszására irányuló törekvés (többek között ld.: Simon/Davies 1995).

Magyar interjúalanyaim tehát a trükkösségre, mint az állandóan változó, bizonytalan magyar gazdasági-társadalmi állapotok révén a magyarokban kialakult képességekre tekintenek. Számomra fontos felfedezés volt a magyar interjúalanyok vonatkozó kijelentéseiben megmutatkozó ambivalencia: egyrészt vágytak az Ausztriában tapasztalt "bejáratott, "konszolidált, rendezett gazdasági-társadalmi viszonyokra, másrészt mintha



kissé "lebecsmérően is beszéltek volna az osztrákoknál tapasztalt nyugodtnak, lassúnak és statikusnak észlelt állapotokról"<sup>79</sup>:

*"Itt Ausztriában flottul működik a társadalom (...) azt kell, hogy mondjam, hogy nagy átlagban úgy látom, hogy igen, itt már jobban működnek a dolgok és ez nagyon jó (...), viszont nekem kicsit szürkének is tűnik (...) tehát ez a jó oldala, hogy működnek a dolgok (...), de ezzel a standardizáltsággal eltűnik az izgalom is (...). lelanyhul, lelustul az ember itt, nem keresi a lehetőségeket (FK3).*

A "trükkös-leleményességgel kapcsolatos ambivalens érzések tehát az osztrák társadalmi-gazdasági viszonyokkal történő szembesülés, illetve az osztrákokkal történt interakciók eredményeként alakult ki magyar interjúalanyaimban. Visszaemlékezéseikben számos esetben tértek ki arra, hogy a magyar "trükkös-leleményességet" szerintük hogyan is értékeli az osztrákok. Ezen feltételezett osztrák vélemény<sup>80</sup> megfogalmazására részben konkrét osztrákokkal átélt interakciós helyzetek, részben pedig magyar interjúalanyaim általános "megérzései adtak okot. Magyar interjúalanyaim közös értelmezési keretének tűnt az arra vonatkozó feltételezés, miszerint az osztrákok a magyarok eme "trükkösségét" feltételezhetően "óvatosságra okot adó, fokozottabb ellenőrzést igénylő", gyanús jellemzőként értelmezik, mely már inkább sumákolást<sup>81</sup> jelent.

A "trükkösség" nemcsak a megkérdezett magyarok viszonylagos önképének és metaképének része, hanem az osztrákok magyarokra vonatkozó idegenképének is. Az osztrákok ezen magyarkép elemére vonatkozóan egyrészt az osztrák menedzserekkel folytatott interjúkból, direkt formában történő megnyilatkozásokból kaptam utalást, másrészt magyar interjúalanyaim olyan, osztrákokkal folytatott interakciókra vonatkozó visszaemlékezéseiből, amelyben az osztrákok "magyar trükkösségre" vonatkozó megjegyzéseivel szembesültek. Ezen utóbbi megjegyzések<sup>82</sup> egyike sem volt alaptalan, túlzó vagy bántó kijelentés, mégis ambivalenciát okoztak az interjúalanyok pozitív "kreatív-trükkös önértékelését" illetően. A magyar-osztrák interakciók során a valóság eme "is/is (magyar/osztrák) alapú definiálásával történő szembesülés tényének következménye, hogy a magyarok tudatában a "trükkösség"-hez rendelt jelentéstársítás "relativizálódott, s elmozdult a pozitív jelentéstársítás irányából egy negatív jelentéstársítás felé, mely a "trükkösség" fogalmához

---

<sup>79</sup> Ez a már tematizált "versengés" momentumának megjelenése.

<sup>80</sup> Vagyis az osztrákok magyarképére vonatkozó feltételezés: metakép.

<sup>81</sup> Ez a meghatározás interjúalanyaimtól származik: ők adták az "osztrákok szájába" ezt a kifejezést.

<sup>82</sup> Az osztrákok többször viccelődve meséltek magyar interakcióspartnereiknek egy-egy "magyar viccet", aminek leggyakrabban emlegetettje: "Miről lehet felismerni a magyart? Hogy a forgóajtón mögötted megy be, de előtted jön ki". Ebben a viccben nem érzek semmilyen rosszindulatú utalást, ausztriai magyar interjúalanyaim közül mégis többen "piszkálódó" jellegűnek érezték azt.

fűződő kettős-ambivalens jellegben mutatkozott<sup>83</sup>. Ezt az ambivalenciát legjobban az egyik interjúalanyom [www.vienna.hu](http://www.vienna.hu) levelezőlistán történő közzététele illusztrálja:

*Tudjátok mi nagyon kellemetlen? (...) pld a kollegáim gúnyos megjegyzései...a trükkös magyarokról...mert erről vagyunk híresek, ... a kiskapu keresésben.....vagyis...csalók...ami ugye az osztráknak, aki a rendet szereti bizony megint azt bizonyítja, hogy mennyivel civilizáltabbak ők...és mit lehet erre mondani? Hogy nem így van? Vagy azt, hogy én nem tartozom közéjük? Vagy csak szégyellhetem magam (nem is tudom miért...) (...) trükkös magyarok...és egy halvány mosoly...nomádokból sosem lesz európai? Utálom ezt (BJ0).*

A fenti idézetben sok minden benne van. Benne van az a magyar interjúalanyaimnál felbukkanó - már tárgyalt - kultúraértelmezés, amely egyfajta civilizáltsággal összefonódó fogalomként kezeli a kultúrát. Benne van az ambivalens önértékelés, amely a más kulturális normákkal rendelkező osztrákokkal végbement interakciók eredményeként alakult ki. S benne van a "trükkösség szabálykövetéshez kapcsolódó tematizálása.

A trükkös önértékelés ambivalenssé válása egyértelműen ausztriai magyar interjúalanyaimra volt jellemző. Ez érthető is, hiszen a megkérdezett ausztriai magyar menedzserek voltak kitéve "koncentráltabban az osztrák kultúra hatásának. Ennek az ambivalenciának részben nincs konkrét alapja, mert azok a magyar trükkösségre vonatkozó osztrák megjegyzések, amelyekkel ausztriai magyar interjúalanyaim szembesültek, akár jóindulatúnak és elismerő jellegűnek is tekinthetők, mégis mintha más területekre (pl. az eltérő magyar és osztrák szabálykövetési magatartásra) vonatkozó ausztriai tapasztalataik azt a feltételezést szilárdították volna meg bennük, hogy az osztrákok a trükkösség-et inkább negatív jellemzőként tartják számon. Ezért a megkérdezett ausztriai magyar menedzserek több, számukra zavaró, vagy kritikus eseményt ennek az osztrákokban feltételezetten élő, negatív trükkös magyarképnek a "számlájára írnak. Ezt illusztrálják az alábbi példák:

*...Minden évben megvizsgálják véletlenszerűen, hogy éppen kinek hogy állnak a befektetései és bevallott-e mindent, vagy nem vallott be mindent. Hogy-hogy nem az első évben ugye rám is került a sor, ami talán véletlenszerű volt, de azért a másik évben is megnézték még egyszer: biztos, ami biztos (KZ6).*

*Az osztrákok mindig ....aggodalmak amiatt, hogy a magyarok kicsit fifikásak, gondolják ők, a magyarok... úgy gondolják, hogy a magyarok mindig sumákolnak.*

*(kutató) Mi alapján érzed ezt?*

*Ilyen megjegyzésekből adódik több is. Például: Ausztriában nem vezethetsz..., tartózkodási engedélyed van, nem vezethetsz magyar rendszámú autót. Nem lehet neked magyar rendszámú autód. És ezt például a magyarok úgy oldják meg, hogy nem neked van autód, hanem mondjuk a szüleidnek, barátodnak, barátnődnek, férjednek, feleségednek, azt hozod ki, és egy meghatalmazással vezetheted akkor. Mert hogy Ausztriában magasabbak az autó fenntartási költségei, na és ez nálam is van, és például a főnököm, a nagyfőnök egyszer látta, hogy parkolok be egy magyar rendszámú kocsival, és jött is oda hozzám, hogy hát ezzel vigyázni kellene, mert itt nem lehet ilyet. És akkor mondtam neki, hogy ez nem az én autóm, ez az édesapámé. És akkor röhögött, na hát ezek a magyarok, mindig kifundálnak valamit (KZ11).*

---

<sup>83</sup> Főként a megkérdezett ausztriai magyar menedzserek körében volt jellemző a "trükkösségre" vonatkozó, eltérő magyar-osztrák jelentéstársításra vonatkozó (valós/valótlan alapú) ismeret, melynek következtében az azzal kapcsolatos ambivalencia kialakult.

A fentiekben vázolt ambivalens érzés következtében interjúalanyaimra jellemző érzelmi megnyilvánulások, reakciók a szégyen, a bosszúság, a dac, s a trükkösség elrejtése voltak<sup>84</sup>:

*Én továbbra is azt mondom, hogy szemesnek áll a világ (FK3)*

*...És akkor arra jöttem rá, hogy nem szabad ilyeneket elmesélni nekik, mert nekik ez a trükkös magyar: Hallottátok, a (magyar keresztnév) le akarta fizetni a rendőrt, jaj micsoda szőmyűség!! (BJ15)*

Mindezek után kíváncsi voltam, hogy létezik-e valós alapja ezen osztrákokra vonatkozó metaképnek: vajon ténylegesen negatívan értékelik a magyar "trükkösséget"? Arra a következtetésre jutottam, hogy, habár a trükkösség egy olyan fogalom, amely magyar-osztrák viszonylatban szerepet játszó, valós elemnek tűnik, a magyar-osztrák kapcsolatok alakulását alapvetően meghatározza az a már említett körülmény, hogy a "trükkösséghez különböző jelentések társulnak a magyar, illetve az osztrák fél részéről. Megkérdezett osztrák menedzser-interjúalanyaim közül hárman részletesen kitértek a "trükközés magyar "virtusára. A "trükközés jellemző osztrák terminológiája az "improvizációs készség volt. Érdekes körülmény, hogy az improvizációs készséget nem a szabályok kikerüléséhez, hanem többnyire a problémamegoldási folyamatokhoz kapcsolódóan tárgyalták:

*"Van még a magyar "léleknek egy nagyon fontos aspektusa, amely bizonyos tekintetben pozitív, más tekintetben pedig teljesen veszélyes: ez az improvizációs tehetség. A magyarok az én szememben majdnem zseniális improvizálók. Elképesztő megoldásokra tudnak jutni, amennyiben egy probléma áthidalásáról van szó! (...) Az improvizálás és a fegyelmetlen munkavégzés között létezik azonban egy cseppfolyós átmenet (nevet)...., a kettőt sokszor igen nehéz megkülönböztetni (F6-7).*

A fenti kijelentés igen találóan, s tömör formában adja vissza ezt a "trükkösségben rejlő kettős értelmezési lehetőséget ("improvizációs készség vs. "fegyelmetlen munkavégzés). Mint említettem, magyar interjúalanyaim többnyire a szabálykövetési attitűdben megmutatkozó magyar-osztrák különbségre vezették vissza a "trükkösség-ben megmutatkozó eltéréseket<sup>85</sup>, egy lehetséges osztrák értelmezés szerint pedig az mint "improvizációs készség jelenik meg, s a problémamegoldás folyamatával, illetve az időorientációval áll összefüggésben. Erre vonatkozóan sokat kifejez az a fogalmi különbség, ami a magyar interjúalanyok és az osztrák interjúalanyok kifejezésében megmutatkozott: az improvizáció jellemzően egy gyors, ad hoc megoldás

---

<sup>84</sup> Az "elrejtés" stratégiája a magyarok osztrákok felé megnyilvánuló passzív ellenállásának egyik lehetséges elemét képezheti. A passzív ellenállásra vonatkozóan magyar részről semmilyen közvetlen kinyilatkoztatással nem találkoztam – bár a későbbiekben majd tárgyalom az osztrák menedzserekkel végzett interjúk azon elemét, amely esetleg erre utaló jelként értelmezhető.

<sup>85</sup> Erre nemcsak a közvetlen kijelentések utaltak, hanem a magyar menedzserekkel folytatott interjúk felépítése, gondolati íve, a felmerült témák egymás utánisága: a leleményes önképre vonatkozó általános jellegű kijelentéseket általában a szabálykövetési attitűdben megmutatkozó magyar-osztrák különbségek tárgyalása követte, vagy a szabálykövetés témájának taglalása közben tértek ki a leleményesség témájára.

megtalálásának képességére utaló fogalom, a "trükkösség pedig valaminek a "kijátszását, "kicselezését foglalja magában.

A "trükkösség eltérő magyar-osztrák jelentéstársításának megismerése révén felmerült bennem, hogy az tulajdonképpen a kreativitás eltérő magyar-osztrák értelmezését is eredményezheti. A problémamegoldás során tehát eltérhet a magyar és az osztrák vélemény arra vonatkozóan, hogy mi számít kreatív megoldásnak. Mivel az interjúk elemzése során a problémamegoldás olyan cselekvési területnek tűnt számomra, melyre többféle kulturstandard egyidejűleg hatással van, s arra vonatkozóan mind osztrák, mind magyar – főleg ausztriai magyar – interjúalanyaimnak többértelmű mondanivalója volt, azt a későbbiekben egy külön pontban tárgyalom. Ehelyütt csak azt emelem ki, hogy magyar-osztrák viszonylatban interkulturális konfliktus alapját képezheti a "kreatív megoldás-hoz kötődő eltérő képzettársítás.

A "trükkös-leleményesség témájának lezárásaként megállapítható, hogy az mind a magyarok viszonylagos önképének, mindúgy az osztrákok magyarokra vonatkozó idegenképének részét képezi<sup>86</sup>. A kreativitásra vonatkozó feltárt eredményeket az alábbi táblázat foglalja össze:

	<b>Viszonylagos (osztrákokhoz viszonyított) magyar önkép</b>	<b>Metakép</b>	<b>Osztrák magyarkép (osztrák idegenkép)</b>
<b>A "trükkösség jelentéstartalma</b>	trükkös-leleményes flexibilis sikeres szabálytalan szokatlan, kitérő	ügyes(kedő) fifikás sumákoló csaló "soha nem tudni	improvizatív leleményes fegyelmetlen nehezen ellenőrizhető
<b>Cselekvési relevancia (lehetséges problémás területek magyar-osztrák viszonylatban)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szabálybetartás (—&gt; döntéshozatal: alternatívák feltérképezése)</li> <li>- problémamegoldás</li> <li>- teljesítmény-értékelés: mi kreatív? (rövid/hosszú táv)</li> </ul>		

## 7. táblázat: A "trükkösség feltárt jelentéstartalmai

A következőkben a szabálykövetést, mint a "trükkösség magyar értelmezése kapcsán felmerült témát, s magyar interjúalanyaim által körvonalazott fontos kulturstandardot tárgyalom.

<sup>86</sup>Továbbá, a magyarok részéről az osztrákok feltételezett magyarképére vonatkozó elképzelések (metakép) és az osztrákok magyarokra vonatkozó idegenkép is nagy egyezőséget mutat fel. A megkérdezett magyar menedzserek tehát hozzávetőlegesen helyesen gondolkodnak arról, hogy az osztrákok kissé ambivalens (részben pozitív, részben óvatosságra intő) jellemzőként értelmezik a magyarok "trükkösségét", bár értelmezésem szerint hajlottak a „trükkösség” osztrákok részéről történő negatív értelmezésre vonatkozó feltételezés irányába.

## VI.2.2. MÉRSÉKELT SZABÁLYORIENTÁCIÓ

A megkérdezett magyar menedzserek osztrákokra vonatkozó idegenképének egyik legmarkánsabb elemét az osztrákok erős szabálykövetési gyakorlata képezi: ezzel kapcsolatban említették meg a legtöbb konkrét kritikus interakciós szituációt, illetve általános észrevételt. Míg a leleményesség tipikusan olyan témát képez, mely a magyarok önképének direkt megnyilvánulása volt, addig a "szabálybetartó megatartás az osztrákokra vonatkozó magyar észlelésként (tehát idegenképként, s nem önképi elemként) jelent meg az interjúkban. A szabálybetartással kapcsolatos kulturstandardot nekem kellett tehát a magyarokra vonatkoztatva megfogalmaznom (közvetlenül nem jelent meg önképi formában). Nagy problémát okozott, hogy hogyan is nevezzem el ezt a kulturstandardot. Elsőként a szabályok kontextusfüggő alkalmazása (partikularizmus) elnevezés merült fel lehetséges alternatívaként. Ez a fogalmi meghatározás azonban részben "ráerőszakolt étikus fogalomnak tűnt számomra. Az univerzalista/partikularista kultúradimenzió ugyanis arra az alapdilemmára utaló terminológia, hogy a szabályok betartása, illetve jó emberi kapcsolatok ápolása közül melyikre is helyezzük a hangsúlyt, amennyiben egy adott helyzetben ez a két cél konfliktusba kerül, s egyértelműen döntenünk kell vagy az egyik vagy a másik mellett (Trompenaars 1993). Magyar interjúalanyaim említettek ugyan a magyar kultúra partikularista jellegére utaló észleléseket, de - mint azt a későbbiekben látni fogjuk - a szabálykövetés inkább egy tágabb értelmezésű jelenségként élt interjúalanyaim tudatában. Ezért döntöttem a jelen pontban tárgyalandó kulturstandard "mérsékelt szabályorientáció általánosabb értelmezést lehetővé tevő elnevezése mellett.

A magyar kultúra partikularista jellegére az alábbi típusú (s a magyarok által "feljelentősdí-ként emlegetett) beszámolók utaltak:

*"Az osztrákok nagyon tisztelik a törvényeket. Egyszer este tíz körül barátokkal ültünk a kertben, nagyon kellemesen beszélgettünk (...). És akkor feljelentettek minket a rendőrségen! Állítólag hangosak voltunk! Egy szomszédunk jelentett be minket! Mi itt tényleg mindenkiel jóban voltunk, mindig ügyeltünk a jószomszédi viszonyokra és akkor... Nem is értettem. Nem jött oda hozzánk, hogy beszéljünk már egy kicsit halkabban, hanem felhívta a rendőrséget! (U162).*

Az eltérő magyar-osztrák szabálykövetési gyakorlat témáját azonban többször egészen más típusú helyzetekre vonatkoztatva és más (tágabb) értelmezésben említették meg magyar interjúalanyaim. A szabálykövető osztrák magatartást egyfajta fegyelmezettségként, következetességként értelmezték, mely igen sokféle vonatkozásban jelent meg:

*Biztos, hogy ki kell fizetnem a büntetést, ha megbüntetnek, biztos, hogy behajítják a büntetést. Pl. a tv, ugye. Fizetni kell a tv-ért és jönnek és megnézték, és jöttek is, nem jöhetnek be a lakásba, de bemérik, és ha be tudják bizonyítani, hogy bemérték, akkor már bejöhetnek, tehát jó, ha kifizeti az ember. (...) megkérdeztem, mi van, ha nem fizetem ki ezt a kéthavi összeget. Most van tévéd, vagy nincs tévéd, kérdezték.. Van tévém, de mondom, mi van, ha nem fizetem ki. Van tévé, vagy nincs tévé? Mondom, van tévém, ki kéne fizetni, de mi van, ha nem fizetem. Ne haragudjon, most nem értem a kérdést. Ha van tévéd, ki*

*kell fizetni, ha nincs tévéd, nem kell kifizetni. És nem értette, és akkor kapcsoltam, hogy nem érti, mit kérdezek, nem érti, hogy hogy jut eszembe. Itt azért nem, itt azt mondják: (keresztnevé) ha egyszer kitöltötte, hogy van tv, onnantól kezdve az van (B117).*

*Az óvodába kértek..., dallűzetkét kellett sokszorosítani, én meg bevittem a céghez és megcsináltam, nem sok példányban, mert ott azért tudok mértéket, 5 példányban megcsináltam, nem szoktam sem előtte, sem utána, mondom ennyi befér. És vittem és azt mondják, hogy mit fizetnek, mert mennyi volt az egy oldal, mondom semennyi, mert a cégnél lemásoltam. Akkor ők megköszönik a (cégnév) cégnek, hogy támogatta az óvodát. Teljesen el voltak hűlve, hogy kvázi illegálisan, mások tulajdonából, és mások eszközeivel készítettem ezeket a másolatokat. Teljesen megdöbbenés volt. És kezdtem szégyellni magam, hogy nem mentem be a másolóba, és fizettem nem tudom mennyit a másolatokért. Valahol, tehát egy bizonyos mennyiségnél ez így igaz, na, most ha én elmegyek a hivatalba, és a személyimét két oldalról le kell másolni, akkor itt lemásolom, szó és gond nélkül. Ha a kisvállalkozásomhoz kell 200 db meghívó, azt nem ildomos itt megcsinálni. Tehát vannak határok, mert a cégnek is érdeke, hogy ha föl akarom hívni a nagynénémét a kórházban, akkor ne menjek ki a fülkébe, akkor hívjam föl a vállalati telefonon, mert rövidebb idő alatt elintézem (B215).*

Az utóbbi idézet azt sugallja, hogy interjúalanyom szabálykövetésként értelmezte a magán- és a köztulajdon elhatárolásának betartását tükröző magatartást: a magán- és köztulajdon közötti elhatárolást egyfajta általános szabályként értelmezte tehát. Ezt a tág értelmezést támasztja alá, hogy a szabálykövető osztrák magatartásra vonatkozó feltételezett okként az Ausztriában észlelt erős *társadalmi kontroll* nevezték meg<sup>87</sup>: többen vélték, hogy a szabálysértés tettenérését Ausztriában az erős társadalmi kontroll, a társadalom többi tagjának rosszallása miatt egyfajta szégyenletes magatartásként tartják számon az emberek:

*[A tömegközlekedési eszközökön] mindenki vesz jegyet az biztos, nekem ez feltűnt. Egyszer egy megállót megyünk este tizenegykor és ő [egy osztrák kollegája] vesz! Nekem az az érzésem, hogy ő nem engedheti meg magának, óriási blamázs, hogy ott áll és ott kérdezik az adatait. Hasonló lehet a munkában<sup>88</sup>: presztízs-veszteség!! (L68)*

Ausztiai magyar interjúalanyaim nézete szerint a "tettenért szabályszegéssel járó szégyenérzet, "presztízsveszteség sokkal kisebb mértékben van jelen Magyarországon mint Ausztriában. Erre vonatkozóan egyik interjúalanyom az alábbi módon nyilatkozott:

*... A metró-bliccelés: Teljesen más a emberek reakciója, ha látnak egy embert, akit elkapott az ellenőr. Magyarországon: Szegény, rossz napja van!, Ausztriában: Te piszok, lógsz, miattad emelik a bérletek árát! (Fk2)*

A fenti idézet nagyon szépen, képi formában fejezi ki azt a (feltételezett) jelentéstársítási különbséget, amely ausztriai magyar interjúalanyaim fejében él a bliccelésre vonatkozó osztrák és magyar reakciókat illetően. Érdekes körülmény, hogy míg magyar interjúalanyaim a fenti helyzetre vonatkozó "szegény, rossz napja volt!"-típusú magyar reakciókat illetően konkrét élményekkel rendelkeztek, az osztrák reakciókra vonatkozó feltételezésük ("Te piszok, lógsz, miattad emelik a bérletek árát!") alapját nem személyes tapasztalatok képezték, hanem megfigyelések vagy általános vélemények. A megfigyelések és általános vélemények

---

<sup>87</sup> Ez a magyar interjúalanyok által megfogalmazott, osztrákokat jellemző társadalmi felelősségérzet megfigyelhető a társadalmi felelősség 80-as évek végére történő teljes lepusztulás Kelet-Európa térségére általában jellemző, intenzíven dokumentált jelenség ellentétes állapotának.

<sup>88</sup> A beszélgetést közvetlenül megelőző téma a határidő betartása volt.

érvényességének alátámasztására fent idézett interjúalanyom például a Magyarországon és Ausztriában megfigyelhető, eltérő retorikájú bliccelés elleni kampányra hívta fel figyelmemet. Ausztriában a bliccelés ellen kampányoló plakát egy tettenért bliccelőt mutatva azt a tömör állítást tartalmazza, hogy mennyi euroval nőtt a bérletek ára (sugallva, hogy a bliccelők miatt kieső bevétel pótlására a közlekedési társaság kénytelen volt emelni a bérletek árát). A Magyarországon látható bliccelés elleni kampány pedig jellemzően pszichológiai érvelésre alapoz Keresd máshol az izgalmakat! felhívással<sup>89</sup>.

A szabálykövetéssel kapcsolatos attitűdbeli különbséggel, a társadalmi nyomással történő szembesülés szintén egy sajátos ambivalenciát eredményezett a magyar interjúalanyaim többségénél. Ausztriában egyrészt szembesültek az általános (értsd: mindenki általi) szabálykövetés pozitív hatásaival (*a szabály átlátható, korrekt, biztos, kiszámítható következményt eredményez (...), a dolgok azért vannak így leszabályozva, hogy flottul működjön a társadalom<sub>(FK3)</sub>*)<sup>90</sup>. Másrészt pedig a szabályok "túlságosan erős, merev betartását egyúttal nyomasztónak is találták, s az egyéni cselekvéseket korlátozó, kreativitást gátló, fantáziátlan magatartás-sémákat generáló tényezőként említették (*a szabály kötöttséget vonz és megvonja tőled a kreativitás lehetőségét<sub>(FK24)</sub>*).

Megfigyelhető, hogy a szabálykövetés témája magyar interjúalanyaim visszaemlékezéseiben többségében vagy általános témaként vagy a magánéletre vonatkoztatva jelent meg. Nagyon érdekes körülmény, hogy a szabálykövető osztrák magatartás *munkakapcsolatokra* vonatkoztatott tematizálása nem közvetlenül a szabálykövetés, hanem az *önbizalom* témájához kapcsolódva merült fel magyar interjúalanyaim beszámolóiban. (Az önbizalom tematizálásakor utaltak a szabálykövető osztrák magatartásra is, tehát szoros kapcsolatot tételeztek fel a szabálykövetés bizonyos aspektusa és az önbizalom között. A szabálykövetésnek erről az aspektusáról ld. a "Mérsékelt önbizalom kulturstandardnál.) A szabálykövetés munkakapcsolatokra vonatkozó – az önbizalom témáján kívüli – tematizálása csak igen általános szintű megfogalmazások formájában történt:

*(kutató) És azt hogy értetted..., volt egy ilyen félmondat, hogy itt minden le van szabályozva. Tehát, hogy tudod, hogy ha ezt teszem, ez lesz a következménye. Mindenki tudja. Tudom, hogy 18 óra után nekem szólhnom kell a portásnak, hogy bent vagyok és akkor a portás fölír, és mikor kimegyek. kihúz<sub>(LG13)</sub>.*

---

<sup>89</sup> Az a körülmény, hogy Ausztriában is létezik bliccelés elleni kampány, arra enged következtetni, hogy Ausztriában is jelentős a „potyautasok” száma – nem biztos tehát, hogy az osztrák állampolgárok ebben az esetben olyan szabálybetartóak, mint ahogy azt magyar interjúalanyaim feltételezték. Mindazonáltal természetesen lehetséges, hogy Magyarországon arányaiban ténylegesen nagyobb mértékű a bliccelés, mint Ausztriában – ebben az esetben a jelenségnél ténylegesen szerepet játszhat a magyarok és az osztrákok eltérő szabálykövetési attitűdje is.

<sup>90</sup> A szabálykövetést több magyar interjúalanyom például "civilizált, polgári" magatartásként jellemezte, s mint követendő példát, vágyott értéket tárgyalta.

Mindez jelentheti egyrészt, hogy a magyar menedzserek nem tartották nagy horderejűnek<sup>91</sup> a szabálykövetés témaköréhez kapcsolódó munkahelyi tapasztalataikat. Az interjú szövegeinek kritikai értelmezésében ez másrészt azt is jelentheti, hogy a magyarok és az osztrákok eltérő szabálykövetési gyakorlatának a munkavégzés területén jelentkező aspektusairól magyar interjúalanyaim nem akartak beszélni, mert azokat önértéket, önértékelésüket negatív irányba terelő eseményként tartották számon. Erre a feltételezésemre egyik ausztriai magyar interjúalanyom arra a nyilvánvalóan számára kellemetlen esetre történő visszaemlékezése adott alapot, amikor munkahelyén figyelmeztették a nyomtató kizárólag munkavégzéssel kapcsolatos használatára<sup>92</sup>. Fontos volt ezért megvizsgálnom, hogy a "másik oldal, az osztrák menedzserek részéről történt-e utalás a magyar-osztrák kulturális különbség eme aspektusára vonatkozóan. Ennek során azt találtam, hogy az osztrák menedzserekkel folytatott interjúim egyik fontos témáját képezte a vállalaton belül bevezetett standardizált folyamatok, tevékenységek magyar részről történő elszabotálása: amiről tehát magyar interjúalanyaim jellemzően nem számoltak be, osztrák interjúalanyaim számára fontos témát képviselt:

*A standardizáltság hiányának jelensége nagyon markáns Magyarországon, (...) továbbá, ott ahol léteznek standardok, az emberek megpróbálnak kitérni előlük.* (F4).

A fenti idézet alapján felvetődő, nagyon fontos kérdés, hogy a szabályok "elszabotálása magyar részről" szándékos (egyfajta ellenállást kifejező) magatartás-e, vagy pedig egy tudatalatti mechanizmus eredménye. Ahhoz, hogy erre vonatkozóan valamilyen feltételezést tudjak megfogalmazni, az általam végzett interjúk egészét újraolvasva, több, az alábbihoz hasonló kijelentést találtam:

*(Osztrák interjúalany) "Folyamatos problémát jelent számomra a rendre és tisztaságra vonatkozó standardok betartása. Egy hónapban legalább egyszer kénytelen vagyok az ezért felelős menedzserünket - aki tényleg egy nagyon készséges és jó ember, tehát nagyon jól együttműködünk (...) - a gyáron végigvezetni és mutatni: nézd, itt az épület javításra szorul, ott az letört és egyébként is: már megint miért olyan vastag a csöveken a porrég? Ha én nem ügyelek folyton, árgus szemmel, rögtön eltérek a standardoktól. És ne kérdezze, hogy ez miért van: nem tudom! Semmilyen magyarázatot nem tudok adni erre. De ez egy szemmel látható jelenség. Egyszerűen úgy tűnik, hogy nem képezi részét az emberek gondolkodásának* (F5).

A fenti kijelentés arra enged következtetni, hogy a rend betartására vonatkozó előírásokat nem szándékosan nem tartották be az említett magyarok. A témáért felelős menedzser – az osztrák menedzser állítása szerint – igyekvő és együttműködő kolléga volt, tehát nem tételezhető fel részéről az "ellenállás. Beszélgetőpartnerem maga is úgy fogalmazott, hogy a rendre törekvés "nem képezi részét az emberek gondolkodásának, tehát nem szándékosság áll a háttérben.

---

<sup>91</sup> Ezt a lehetőséget arra a kutatói alapfeltételezésemre alapozom, hogy interjúalanyaim jellemzően arról beszélnek, ami számukra fontos.

<sup>92</sup> Ez a példa egyedi esetet képvisel, tehát az abból való következtetés nem tekinthető megalapozottnak. Az a körülmény azonban, hogy az esetről beszámoló interjúalanyom pont az volt, akivel az összes interjúalanyom közül a legösszetettebb, s "legfeltárkozóbb" hangulatú interjút készítettem, okot adott arra a feltételezésre, hogy többi interjúalanyom igyekezett esetleg ilyen irányú tapasztalatait elrejtteni előlem.



A fenti interjúrészletben szereplő konkrét példának (tisztasági előírások betartása/nem betartása) létezik egy sokkal általánosabb szintű vetülete. Erre az általános vetületre vonatkozó feltételezésem tulajdonképpen már az általam 1998-ban végzett kulturstandard-kutatás óta él bennem. Az akkori kutatás eredményeként megfogalmaztam egy igencsak periférikusnak mondható (csak elvétve jelentkező) és számomra akkoriban nem teljesen letisztázódott magyar szempontú osztrák kulturstandardot, melynek a *kicsinyesség* elnevezést adtam<sup>93</sup>. Az osztrákok "kicsinyességére vonatkozó magyar megállapítások mögött időközben számomra a *fontos és nem fontos dolgok közötti határvonal* meghúzásának eltérő magyar és osztrák gyakorlata körvonalazódott. Ez az aspektus igen általános szintű (tehát sok életterületre hatást kifejtő), s ennek megfelelően interjúalanyaim beszámolóiban többféle téma kapcsán, sokféle szöveggörnyezetben bukkant fel:

(Osztrák interjúpartnerem élménye) "Volt egy számomra furcsa eset. Az egyik beosztottamat kértem meg, hogy segítsen. Kaptunk egy internetes számlát a Datatet-től és szerintem nem stimmelt valami. Nem volt nagy összeg, nem is emlékszem, talán ezer forint. Én tudni akartam, hogy miből ered az eltérés és megkértem, hogy hívja fel a céget és érdeklődjön meg. Amikor meglátta, hogy miről van szó, szemmel láthatólag nem nagyon akarta elintézni. Nem azért, hogy ellenszegüljön. Egyáltalán nem, hiszen nagyon jó főnök-beosztotti viszony volt köztünk. Valahogy nem értette, hogy miért kell ebből ügyet csinálni. Jó az úgy is! valami efféle volt. Aztán úgy el is sikkadt a dolog. Egyszer rákérdeztem és azt mondta, hogy felhívta őket és a válasz az, hogy mégiscsak úgy van, ahogy a számlán volt. Valahogy nem nagyon hittem el, de aztán jöttek fontos intézmények és a dolognak annyi volt..." (ZR4).

(Az osztrák felsővezető) "Szétcsavartatta velem a számítógép-házakat és kibelezte a memória modulokat, meg amiket talált és azt gondolta, hogy jó lesz még valamire, azokat összeszedte és egy szatyorba pakolhatta és hazavitte Bécsbe. A kis Mercijébe berakta, tehát vicces volt: egy Mercedes-szel jött (...) de vette a fáradságot... Ez borzasztóan jellemző rájuk (CSL5)

Egyik kollégám vett egy kenyérsütő gépet, és akkor az Interneten keresett...és másfél oldalas gyűjteménye volt, hogy hol milyen az ára, és valahol az Interneten rendelte meg, és Bécsbe kellett bemenni és elhozta. Ha bemegyek a Média Marktba, ott is van különböző fajta ..., szóval biztos, hogy nem tudok olyan sokkal kedvezőbb áron találni, még ha ilyen sokat keresek az Interneten. (...) Ez céges szinten is jellemző. Minden apróság számít, ez valahol kicsinyesség szerintem. Van egy minimális horderejű beszerzés és ott is ezt csinálják. (...) Minden termékre lehet egy kutatást folytatni, hogy most hol a legolcsóbb, de akkor az összes energiát arra megy el, különösen nincs jelentősége igazából (BG6).

"Hát volt egy nagyon vicces történet. Abban a házban, ahol lakom, nincs a lakásokban mosógép, hanem a pincében van közös mosókonyha. Van egy hölgy, aki a házmaster és hozzá kellett mennem, hogy a mosógéphez szükséges zsetonokat megvegyem tőle. Az egész dolog meglehetősen lényegtelen volt számomra (...) gyorsan el akartam intézni a dolgot. Na, aztán milyen előadást tartott nekem! (nevet) Az egész ügyet úgy prezentálta, olyan hangsúllyal, mintha ez az egész mosógép-ügy valami baromi fontos téma lenne! Nem tudom elmondani, ... a hangsúlyok, ahogy a mosógépről tudnivalókat ott előadta, mintha óriási jelentősége lenne annak, hogy hogy meg milyen gombokat kell nyomkodni. A mosógép! Ő a felelős érte, tehát fontos. Ő nem egy egyszerű senki, hanem a házmaster!" (U24).

---

<sup>93</sup> Az 1998-as kutatásba bevont magyar interjúalanyaim által használt fogalom a "pitiánerség" volt, ezt a fogalmat azonban erősen minősítő jellegűnek, és kevésbé "igazolhatónak" ítélt meg. Jelen kutatásban azonban ismét meg-megjelentek a "pitiáner", "sóher" és ehhez hasonló kifejezések. Ennek egy fontos vetülete: a magyar interjúalanyaim fejében egyértelműen anyagilag jól szituált egyénként szerepelnek azok az osztrákok, akikkel interakcióba léptek. Ez a jól szituáltságra vonatkozó feltételezés eredményezhette, hogy az osztrákok költségérzékenységre, költségudatosságra utaló megnyilvánulásait kicsinyességnek titulálták. Tipikusan összemosták tehát az osztrák egyén privát anyagi helyzetét a vállalati pénzügyek terén mutatózó költségudatossággal.

*(Egy ausztriai szemszögváltó magyar interjúalany észrevételei a magyarországi magyar kollégákkal kapcsolatban) Tehát tényleg vezető pozícióban lévő emberek nem gyakorolják néha..., ami valahol a kommunikációban abszolút fontos dolog, tényleg nagyon fontos. És az ember látja, hogy alapvető dolgokat nem. Tehát például ilyen: amiről én azt gondolom, hogy ha valaki benne volt egy bizonyos ügyben, akkor informálok, hogy ha például változás történt, akkor teljesen természetes (...) És a magyar kolléga pedig nem. Nem az van benne, hogy rosszindulatból..., egyszerűen nincs meg az, hogy ezt meg kellene tenni, egyszerűen hiányzik ez a gondolkodás, vagy nem tudom (BB13).*

*Meg hát ezek a titulusok. Azért nincs az ajtómon kiírva semmi, mert ... Egyszer jött a szerelő, most Magister vagyok-e vagy mit tegyen ki az ajtóra? Hagyjál békén, írd ki a nevemet és kész! Az egész olyan lényegtelen és kicsit nevetséges is. Aztán jöttek, hogy: Na de hogy miért nem írtam ki a Magistert. Ami egy egyetemi diploma. Szerintem ez túlzás (LG21).*

*(Magyarokra vonatkozó osztrák megfigyelés) Az emberek [Magyarországon] akkor már elégedettek, ha a munka 80 %-át elintézték (F8)*

A fenti esetek mindegyikében megjelenik az, hogy a magyar fél valamit kevésbé fontosnak ítélte meg, mint osztrák partnere. Ez a fontosságra vonatkozó eltérő megítélés a fenti példákban a költségérzékenységre, a feladattudatosságra, a formális kommunikációs csatornák alkalmazására, vagy az elfogadható szintű munkateljesítmény megítélésre vonatkozott, de az interjúkban még számos további vetülete jelent meg a fontosság eltérő magyar-osztrák viszonylatú meghatározásának. Több olyan kijelentés hangzott el, melyek egyfajta "fokuszált osztrák figyelemre vonatkoztak. A fókuszáltság olyan értelmezésben jelent meg, hogy valaki az adott, jól behatárolt feladat elvégzéséhez kötődő összes részterületet precízen kézbentartja. A fontos/nem fontos dolgok ilyen vonatkozású (fókuszáltság-értelmezésű) tematizálása tehát azt sugallja, mintha a fontos és nem fontos, releváns és nem releváns dolgok között a magyarok az osztrákoknál kevésbé élesen húznák meg a választóvonalat. Ez az aspektus igen sokféle életterületre fejt ki a hatását – közülük (a fókuszáltság-értelmezésből adódóan) a problémamegoldás területe körvonalazódott legegységesebben, melyre a későbbiekben még visszatérek.

A szabálykövetés azon területek egyike, amelyre vonatkozóan ausztriai magyar és magyarországi magyar interjúalanyaim eltérő reakciókról számoltak be. Ausztriai magyar interjúalanyaim többsége ausztriai tartózkodásuk eredményének hatásaként magatartásában bekövetkezett változásról számolt be *(otthon is megállók a gyalogosnak, már lassan azt veszem észre, hogy én is szólnék, hogy ha valaki megszegne ilyen dolgokat, mert valahogy betartani a szabályokat mégis könnyebb)*<sup>94</sup>. Némelyikük - saját állítása szerint - differenciált, kontextusfüggő magatartást követ aszerint, hogy Ausztriában vagy Magyarországon tartózkodik, illetve magyarokkal vagy osztrákokkal áll-e interakciós helyzetben. Továbbá, ausztriai magyar interjúalanyaim a szabálykövetéssel kapcsolatos, megváltozott magatartásuk, attitűdjük magyarországi fogadtatására vonatkozó élményeikről is részletesen

---

<sup>94</sup> Természetesen nem volt alkalmam azt vizsgálni, hogy ez az Ausztriában bekövetkezett attitűd-váltás mennyire bizonyul tartósnak. Érdekes kutatás tárgyat képezhetné, hogy miután interjúalanyaim visszatértek Magyarországra, megfigyelhető-e a szabálykövetésre vonatkozó attitűd "visszaállása" a régi szintre (ezen vizsgálat révén a kontextus-ágens közötti kapcsolatot lehetne vizsgálni: milyen erős, milyen tartós hatással van a szélesebb kulturális-társadalmi kontextus az egyéni attitűdökre, magatartásformákra).

beszámoltak. Ezen "fogadtatás sokszor ironikus, szkeptikus jellegű volt ("jösz itt nekem az Unióval!"). Mindazonáltal – mint már említettem - a szabályokkal, szabályozottsággal kapcsolatban összességében ambivalens érzésekkel nyilatkoztak interjúalanyaim: egyrészt szembesültek azok mindenki részéről történő betartásának egyértelmű előnyeivel, másrészt érezhető volt vele kapcsolatban egyfajta dac-hangulat is:

*Én továbbra is azt mondom, hogy szemesnek áll a világ – ő [az osztrák] pedig továbbra is azt gondolja, hogy hátráltatja [a szabályok alóli kitérésekre vonatkozó kísértet] (FK3).*

Ausztiai magyar interjúalanyaim összességében Ausztriát, mint Magyarországi jövőbeli képét látták. Ennek megfelelően azt várták, hogy a jövőben – Ausztriához hasonlóan – kevesebb lehetőség lesz "kiskapuk találására, s szabályok előli kitérésre. Ez egyfajta melankolikus-sajnálkozó érzést is kiváltott többjükből. Az alábbi idézet nagyon tömören tükrözi ezt a hangulatot:

*Nekem az euro szó azt jelenti, hogy szabálykövetés (BJ14).*

Az ausztiai magyar interjúalanyok gyalogosok előzékeny átengedésére vonatkozó ausztiai élménye a szabálykövetés egyfajta szimbólumává nőtte ki magát. Révén azt fejezték ki, hogy az osztrák társadalomra úgy tekintenek, mint egyének olyan közösségére, amelyben a felszínen mindenki nagyon kedves és udvarias egymással, s ennek következtében az emberek kellemesen tudnak együtt élni, egy közös társadalmat alkotni:

*Ez az egyik kedvenc játékom, hogy mindig megállók..., (...) megyek autóval és a gyalogosoknak mindig megállók. Sosem fordul elő, hogy ne úgy lenne, ...most kimondottan jó érzésem van, hogy megyek, de mindegy, hogy a fejkendős jön a gyereket tolvaj, vagy az öreg osztrák, teljesen mindegy: fiatal, öreg, nem számít, jön a gyalogos, nekem is mindig megállnak, de tényleg: vakon leléphetek, biztos, hogy nem fognak elütni, és ez ugye jó, mert akkor a gyerekeim is átmehet, ..., és amikor én vagyok a gyalogos és átengednek, akkor intek neki, hogy köszönöm, és amikor a kocsiban ülök akkor meg intek neki, hogy tessék, meg szívesen... és vannak ilyen..., idegen emberekkel ilyen apró interakciók, hogy megyek, megállók, ő visszaint: danke, és visszaintek, hogy oké, és volt valami jó, jó dolog történt, és ez megtörténik minden nap kétszer, háromszor (BJ22).*

A fenti idézet jól tükrözi azt az ausztiai magyar interjúalanyaim széles körében elterjedt nézetet, miszerint az osztrák társadalom emberközpontúbb, élhetőbb társadalom a magyarnál (tehát egyfajta vágyott, elérendő állapot is egyben). Fontos azonban az osztrák társadalmi együttélés *felszíni* kedvességére vonatkozó magyar értelmezési keret, mely a fenti idézet folytatásában válik érezhetővé:

*Az fura, és az is érdekes, hogy ha nem int..., szóval ez egy felemás helyzet, mert, ha ... amikor teljesen véletlenül nem sikerül megállni, vagy nem veszem észre, akkor azért azonnal ott van a [kézzel int, hogy ejnye-bejnye]. Tehát ez egy elvárt valami. És akkor utána kiabálnak az emberek. Egyszer utánam kiabáltak, nem tudom mit kiabáltak, mert nem értettem, csak láttam a kézmozdulatból, hogy: te (...) izé!. Az úgy nem tetszett, mert akkor ott van, akkor ott van, hogy ... Egyszer parkoltam az autóval valahol, fél kerekem fönt volt a járdaszegélyen, tudtam, de nem törődtem vele. Utánam parkolt egy nő, és utánam szólt, hogy ne foglaljam már el a helyet, parkoljak rendesen. Vissza kellett mennem és le kellett állnom a járdáról! De egyébként, amikor normálisan történik, akkor danke, akkor mindenki mosolyog, mindenki happy, ez egy elvárt olyan dolog, ez egy rituálé inkább azt mondom, de abban a pillanatban, hogy nem állok meg... Akkor a bicikli út (...), én ne menjek a*

*biciklistának való úton, csöngtet, és nem fékez: lépjek el. Az neki való az az út, az az övé, és mellette mehetek én, de ne menjek az ő útján (B,1222).*

A fenti idézet nagyon szépen, képi formában fejezi ki a magyarok osztrák szabálykövetési attitűdre vonatkozó észlelését. Ausztriai magyar interjúalanyaim közös értelmezési keretének tűnt az az elképzelés, hogy az osztrák társadalom egy olyan jól olajozott gépezetként működik, melyben az egyének tisztában vannak jogaikkal s kötelezettségeikkel. Amennyiben egy-egy interakcióban az interakciós partner is ismeri, tiszteletben tartja az egyén jogait és tisztában van a kötelezettségeivel, akkor a személyközi interakciók nagyon kedélyesen, előzékenyen mennek végbe. Ausztriai magyar interjúalanyaim azonban többször erősnek érezték azokat a retorziókat, szankciókat, melyek akkor következnek be, ha az interakciós partnerek egyike nem tartja be ezen kötelezettségeket, nem biztosítja ezeket a jogokat. (Ezekről a következő kulturstandardnál, az önbizalom témájánál lesz szó.)

Magyarországi magyar interjúalanyaim – bár észleltek különbséget az osztrák és magyar szabálykövetési gyakorlat között – nem számoltak be ausztriai magyar interjúalanyaimhoz hasonló attitűd-változásról. Az a körülmény, hogy nem számoltak be ilyen irányú tapasztalatokról, felveti az interjúszövegek kritikai olvasatának fontosságát. A kritikai olvasat pedig a magyarországi magyarok esetleges – már említett - passzív ellenállásának lehetőségességét veti fel. Ezzel kapcsolatban az előzőekben idézett osztrák menedzser tisztasági előírásokkal kapcsolatos magyarországi tapasztalatainak taglalásakor feltett kérdésemre adott válaszát idézem:

*(kutató): És hogyan kezeli ezt a problémát?*

*Úgy, hogy folyamatosan ügyelek az elvárások, normák betartására. És akkor itt mindig kulturális konfliktusba keveredek: akkor, amikor tudatosan az osztrák szintű normák szintjére helyezem a dolgokat és azt mondom, hogy: emberek, hát nálatok otthon is ilyen mocskos minden? Mert ha igen, akkor nem szeretnék hozzátok vendégségbe menni!, akkor felhúzzák az orrukat és hallgatnak. Legutóbb majdnem két hete történt, hogy megint meg kellett kérdezzem: mi az oka, hogy állandóan eltértek a rendre és a tisztaságra vonatkozó előírásoktól?. Semmilyen válasz nem jön – akkor sem ha választ kérek. Sértésként veszik az egészet. (F5)*

Az idézetben körvonalazódó magyar magatartás tulajdonképpen magában foglalja a hallgatás mögött rejlő passzív ellenállás lehetőségét is. Passzív ellenállás alatt ebben az esetben azt értem, hogy mivel a magyarországi magyarok nem értették meg az osztrák szabálykövető magatartás mögötti valós okokat, nem is tudtak azokkal azonosulni, s csak a felszínen igyekeztek eleget tenni az ez irányú osztrák elvárásoknak. A két magyar aliminta közötti ez irányú különbség minden bizonnyal azzal van összefüggésben, hogy magyarországi magyar interjúalanyaim nem érezték az ausztriai magyar menedzserek által tapasztalt “erős társadalmi kontrollként emlegetett jelenséget.

A szabálykövetés témájának lezárásaként az alábbi táblázatban foglalom össze a témakörhöz tartozó idegenképeket és metaképet. (Mivel a szabálykövetéssel kapcsolatban jellemzően az osztrákokra

vonatkozó idegenképi elemek, s nem viszonylagos önképi elemek merültek fel, a táblázatban hiányzik a viszonylagos önkép megjelenítése):

	<b>Magyar osztrákkép (idegenkép)</b>	<b>Metakép</b>	<b>Osztrák magyarkép (idegenkép)</b>
<b>A szabály, illetve szabálykövetés jelentéstartalma</b>	szabály=EU a szabály nem mindig fontos (kontextusfüggő alkalmazás), szabálykövetés "jópolgári jellegű szabály mint társadalmi kontroll flexibilitást akadályozó tényező	"a magyar, az lop és csal nem civilizált	a szabályok be nem tartása = fegyelmezetlenségből vagy figyelmetlenségből ered, ad-hoc jellegű nem tudatos
<b>Cselekvési relevancia (lehetséges problémás területek magyar-osztrák viszonylatban</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- problémamegoldás</li> <li>- "fontos-nem fontos dolgok közötti határhúzás</li> <li>- társadalmi felelősség értelmezése</li> </ul>		

**8. táblázat: A szabály, illetve szabálykövetés feltárt jelentéstartalmai**

### VI.2.3. MÉRSÉKELT ÖNBIZALOM

Mint említettem, a magyar interjúalanyok munkakapcsolatokra vonatkoztatva beszéltek ugyan a szabálykövetés terén tapasztalt magyar-osztrák különbségekről, azokat azonban nem kifejezetten mint szabálykövetésre vonatkozó attitűdbeli különbséget, hanem mint az öntudatosságban, önbizalomban jelentkező eltérést tárgyalták. A megkérdezett magyar menedzserek közös értelmezési keretét képezte az az osztrákokra vonatkozó észlelés, hogy magabiztos fellépéssel rendelkeznek. A szabályorientáció témájához hasonlóan az önbizalom témája is az osztrákokra vonatkozó magyar észlelésként (s nem önképi elemként) jelent meg az interjúkban. Az osztrákok magabiztosságának alátámasztására felhozott élmények, interakciós esetek igen változatosak voltak.

Az egyik legtöbbször megfogalmazott megállapítás szerint az osztrákok magabiztossága a jogaikra s kötelezettségeikre vonatkozó tudatossággal, a jogok és kötelezettségek határainak éles kijelölésével van összefüggésben. Ezt az egyértelmű felelősség-kötelesség-elhatárolást ausztriai magyar interjúalanyaim szinte kivétel nélkül megfogalmazták valamilyen formában. A munkavégzéséhez kapcsolódóan felmerült példákban ez az erős felelősség-kötelesség elhatárolás az osztrák beosztottak egyfajta nemet mondási képességére vonatkozó reakciókban vagy észrevételekben mutatkozott meg:

(...) Aztán vannak ugye az asszisztens lányok, akik simán azt mondják, hogy ők nem. (...) Volt olyan, hogy simán azt mondták, hogy csinálj te magadnak, nem tudsz csinálni magadnak másolatot, vagy elküldeni azt a faxot, miért hát nem tudod elküldeni a faxot, ott a gép, küldd el! És akkor ebből ott volt vele egy konfliktus (B6).

Magyarországon, ha valakinek egy feladatot adok, akkor elintézi és nincs ellenállás. Ausztriában, ha valakinek kiadok egy feladatot, akkor az első, ami történik, hogy megnézi, hogy ő-e annak a területnek a felelőse vagy nem. Erre sok példát tudok adni (...) Magyarországon ha egy fordítási munkát odaadok valakinek, megcsinálja, ha kell hazaviszi, stb. hogy meglegyen a munka. Itt egyszer megbíztam egy kollégámat egy feladattal – szorosan együtt dolgozunk, általában én adok neki feladatokat – és azt válaszolta, hogy sajnos az nem az ő területe és inkább X-et vagy Y-t bízom meg, mert ez az ő területük. Ilyen választ Magyarországon soha nem kaptam, hogy valaki ilyen egyértelműen elutasítja a munkát. Az elején nagyon elcsodálkoztam ezen, mert egyáltalán nem számítottam rá. (NM2)

A fenti idézetek alapján az körvonalazódik, hogy az osztrák munkavállalók valószínűleg élesebben behatárolt feladatkörökkel (s a munkavégzéshez kapcsolódó felelősség-, illetve kötelességhatárokkal) rendelkeznek. Ez a "tisztánlítás" eredményezheti egyrészt az osztrákok magyar beszélgetőpartnereim által megfigyelt "nemet mondási" képességben megmutatkozó magabiztosságát.

Érdekes volt annak feltárása, hogy a fent említett felelősség elhatárolást több esetben *rugalmatlanságként*, egyfajta védekező állású, felelősség elhatárolásra törekvő attitűd jeleként értelmezték magyar interjúalanyaim:

Van még egy nagyon releváns különbség, amit okvetlenül meg kell említenem: az ügyintézésben van nagy különbség, de az egészen biztos.

(kutató) Éspedig?

Éspedig az hogy, így vannak tárolva a feladatok [kézzel egy négyszöget rajzol], szabályos négyszögek, de senki sem néz ki jobbra belőle, vagy balra, vagy előre egy lépést se. Akkor is, ha meg tudja válaszolni a kérdést. Tehát az a fajta rugalmasság, ami itt nálunk van, hogy föltesznek egy kérdést, és nem a saját könyvelője válaszolja meg, mert az éppen benne van valamiben, hanem a sürgősség miatt átadjuk egy másiknak és soha, soha, tehát ők kívárlják, amíg az az ember, akinek az a feladata megjön és megválaszolja. És addig a másik azt mondja, hogy nem válaszolom meg. Tehát egyszerűen valószínűleg abban rejlik, hogy a felelősség kérdése náluk komolyabban van körülhatárolva. Tehát a felelősség kérdésében rejlik a különbség (...). Fölteszek egy kérdést, négy magiszter ül abban az irodában (...). Négy magiszter van, be van osztva, hogy kinek mi a feladata, és ha nem válaszolja, akkor nem válaszolja meg, akkor meg kell várnunk, míg másnap bejön. Vagy sokszor van, hogy a magiszterek fölteszem a kérdést, hát ebben a főnököm az illetékes, majd kapcsolom, jó? Egy egyszerű kérdés.

(kutató) Lehet, hogy számára nem egyszerű és nem tudja megválaszolni...

Tudom, hogy ő is meg tudná válaszolni. Adózási kérdés volt, mégpedig (...). Tehát ez a nehézkesség, ez mindvégig jellemző

(IM11).

Ezen rugalmatlanságként értelmezett viselkedés osztrák szemszögű megítélése az alábbi osztrák felsővezetővel végzett interjúrészlet révén körvonalazódik:

Magyarországon nem találom olyan menedzsert, akit a beszerzés területén csúcspozícióba tehetnék.

(kutató) Miért nem?

Mert mértéktelenül túlbecsülik saját képességeiket, pedig a modern beszerzési eszközökre vonatkozó teljes mértékű tudatlanság jellemzi őket. Ezt nyugodtan állíthatom. Országos szinten senkit nem találtam. A stratégiai beszerzés területén senkit nem ismerek Magyarországon, aki ezeket a feladatokat át tudná venni. (...) És ez a képességekre vonatkozó túlzott önértékelés már a kézműves szinten is megjelenik, a technikusok szintjén is. (...) Az emberek általában relatíve büszkék mindarra, amit tudnak. (...) Én és nyugat-európai kollégáim mielőtt nekikezdünk valaminek általában először is megnézzük: meg tudunk egyáltalán csinálni egy ilyen feladatot? Csináltunk már ilyet? Magyarországon az arra vonatkozó lelkesedés relatíve nagy, hogy: gyereünk, csináljuk! Aztán jön az elbukás, sikertelenség (F3).

Igen érdekes volt számomra a “nemet mondás-ra vonatkozó, eltérő magyar-osztrák érvelésekkel való szembesülés. Osztrák interjúalanyom kijelentése arra utal, hogy a “nemet mondás mögött nem rugalmatlan, védekező állású felelősség elhatároló attitűd áll, hanem egy reális önértékelés, mely a személyes képességek és a kompetenciák tudatos felmérését jelenti.

Az erős osztrák felelősséghatár kijelölésnek van egy további aspektusa, amely már nem a felelősség kifelé történő megjelölésére vonatkozik, hanem a felelősségérzetre, tehát az osztrákok által észlelt felelősség erősségére. Erre utalnak a magyar menedzserek azon megfigyelései, miszerint az osztrákok jobban magukénak érzik feladataikat. Az osztrákok erős munkával történő azonosulását akár a már idézett mosógépes interakciós szituáció is kifejezi (olyannyira, hogy beszélgetőpartnerem számára az osztrákok tömör jellemzését magába sűrítő, szimbolikus jelentőségű megnyilvánulást, eseményt is jelentett)<sup>95</sup>. Az osztrákok által észlelt felelősség erőssége tehát abban jelentkezik, hogy néhány interjúalanyom úgy fogalmazott, miszerint az osztrákok egyszerűbb feladatokat is öntudatosabban, határozottabban tudnak végezni. A munkával kapcsolatos felelősségérzetre, s megbecsülésére utal az egyik ausztriai magyar menedzser visszaemlékezése, miszerint az osztrákok azzal bíztatták a doktori címének használatát illetően, hogy: *maga azért megoldozott és az jár* (BB7).<sup>96</sup>

Arra vonatkozóan, hogy miért, s hogyan alakultak ki az Ausztriára jellemző, egymástól élesen elhatárolt feladatkörök (illetve az azokkal járó felelősség) magyar interjúalanyaim többször az osztrákok létbiztonságát (szociális bebiztosítottságát) említették. Ezen értelmezés szerint abban ugyanis, hogy egy magyar munkavállaló nem mer nemet mondani, nagyon nagy szerepet játszhat a munkahely elvesztésével kapcsolatos aggály is:

*Amit tanulni lehetne tőlük, és még nem tudtam teljesen átültetni, hogy azért az osztrákok a magánéletüket sokkal inkább a munkájuk elé helyezik.*

*(kutató) Ezt min lehet megállapítani?*

*Ezt azon lehet megállapítani, hogy amikor van mondjuk nálunk egy határidős feladat, az osztrák kolléga sokkal előbb mondja azt, hogy nem tudom megcsinálni hétfőre, mert a hétvégén ez és ez van. Mi magyarok ezt nem mondjuk: volt, hogy a gyerekeimet lepasszoltam a nagymamához, de akkor is megcsináltam a feladatot. (...) Fontos a család, nagyon fontos, de hát (...) nekem van három gyerekem és egy-egy kampány-időszak idején megvárom, amíg az összes gyerekem elalszik, és akkor éjszaka..., hogy alszom három órát, teljesen mindegy, mert itt teljesíteni kell, de félünk attól, nem bízunk annyira magunkban,*

---

<sup>95</sup> A “mosógépes” interjúrészletet a “fontos/nem fontos” témák súlyozásában megfigyelhető magyar-osztrák különbség illusztrálásához is felhasználtam. Az, hogy egy-egy interjúrészlet több kulturstandard tárgyalásához is illik, a kulturális különbségek tárgyalásának kapcsán felmerülő aspektusok egymással összefüggő jellegére utaló jelként tekintem.

<sup>96</sup> Ez az aspektus igen érdekes volt számomra, mert a vonatkozó kutatások által dokumentált osztrák “rangkórság” egyik lehetséges magyarázatát is kínálja.

*hogy (...) félünk attól, hogy elküldenek bennünket (...) legyünk őszinték, ezt belénk is ültették (...) nincs pótolhatatlan ember* (NK5),<sup>97</sup>

*Hát én úgy érzékelem, vagyis ott úgy éreztem, hogy az osztrákok teljesen megvalósították a szocializmust a munka területén, egyrészt ugye a munkaidő csökkentésével, másrészt pedig azzal, hogy ott ünnepnap embert bármire..., bármennyiért találni nem lehet. Ő azt mondja, hogy péntek délután van, kettőkor elhúz haza, hétfőig ne szóljon hozzá senki. De egy autószerelőt sem lehet találni, arany árban sem. (...) Ő most már fölvette, átvette a ruháját, ennyi volt, majd megoldja hétfőn, jöjjen be fél hétre, addig meg amit akarok, azt csinállok* (BZS17).

Magyar interjúalanyaim széles körében vissza-visszatérő magyarázat volt tehát az, hogy az osztrákok nagyobb szociális és létbiztonságban élnek, mely eleve nagyobb magabiztosságot eredményez, s melynek egyik kifejeződési formája a nemet mondás képességében rejlik.

A magabiztosság magyaroknál meglévő hiányára (a nemet mondás képességének hiányára) vonatkozóan azon szemszögváltó magyar interjúalanyaim körében találtam utalást, akik ausztriai tartózkodásuk során nagymértékben azonosultak az általuk észlelt osztrák értékekkel, magatartásformákkal, s ezért a magyarokra már inkább osztrákként s nem magyarként tekintettek<sup>98</sup>:

*Magyar kollégákkal nagyon sokszor előfordult, hogy mondom akkor légy szíves, ezt csináld meg, eltelik egy óra, kettő, három, félhívom, azt mondják már elment haza. Másnap kérdezem, azt mondja, hogy nem tudtam már megcsinálni. Mondom és nem lehetett volna szólni, nekem le kellett volna adni a jelentést, ha te megmondod, hogy nem csinálod meg, mert nem érsz rá, nem akarsz, nem tudod, nem vagy képes rá, akkor kérek mást, vagy megcsinálom magam, de meglesz a jelentés (...) Nem tudnak nemet mondani, és utána elszabotálják. Ez a stílus, sajnos ez a stílus és ezt megjegyezték éppen az osztrák kollégák, hogy ez a legnagyobb probléma* (BZS5).

Az osztrákok nemet mondási képessége összefüggést mutat a kapcsolatorientáció később tárgyalandó kultúrstandardjával. (Erre – a később tárgyalandó - összefüggésre két interjúalanyom hívta fel figyelmemet, mindazonáltal összességében az mondható el, hogy nem képezi részét az interjúalanyok értelmezési keretének. A kapcsolatorientáció és a magabiztosság közötti összefüggésre vonatkozó feltételezés igazolása még további kutatásokat igényel.)

A osztrák önbizalom másik megjelenési formáját a mondanivaló prezentálására vonatkozó képességben látták magyar interjúalanyaim:

*Ami nagyon jó, ehhez [az osztrákok magabiztosságához] kapcsolódó példa, pont ezen az egyik work shop-on ott voltunk és akkor a magyar kolléga..., hogy prezentáljon és akkor kiállt és tényleg az volt, hogy a bajsza alatt mormogta el az egészet,*

---

<sup>97</sup> Ebben az idézetben az is láthatóvá válik, hogy a magyar interjúalany az osztrák a "nemet mondási képességet" igazából nem tudja számára egyértelműen magyarázni, hiszen azt először a családcentrikussággal, majd később a szociális biztonság körülményével magyarázza.

<sup>98</sup> Összesen négy ilyen interjúalanyom volt, közülük kettő ausztriai magyar, kettő magyarországi magyar menedzser. Ők az interjú során döntően nem az osztrákokkal kapcsolatos élményeiket, észrevételeiket mondták el, hanem – mintegy osztrákként – a magyarokkal átélt problémáikat, magyarokkal kapcsolatos észrevételeiket taglalták.



*tehát senki nem értett belőle semmit, és nem az volt, hogy én most kiállok és én vagyok ennek az osztálynak a vezetője (...) hanem így odaállt és akkor mormogta a bajsza alatt. (...) az osztrák kollégák kicsit viccelődve mondták, hogy na jó de legközelebb majd máshogy prezentáljon, ne így mormogjunk (BB11).*

*A másik jelentős különbség még mindig így általánosságban, hogy valahogy az anyatejjel szívják magukba a vitakészséget, a ...ahogy megfogalmazzák..., nálunk sokkal érzelmesebbek az emberek, olyan értelemben, hogy nem érzelmesek, hanem érzelmi kötöttségekkel reagálnak mindenre (BF2).*

*Az is egy dolog például, hogy memek is határozottan vitatkoznak az osztrák kollégák, mert tudják, hogy a másik úgysem egy életre sértődik meg tőle, hanem ő is tudja, hogy ez most egy pengeváltás egy adott témában. Egy másik témában meg átrendeződnek a viszonyok, és ott vele értek egyet és vele nem. Tehát hogy nem, egy adott kritikát nem a személyem elleni támadásnak veszek, ez nagyon nehéz a magyaroknak lekezelni, és bennem is megvan, hogy ha nekem nincs igazam, akkor velem lehet gond. Holott három másik témában igazam volt, ebben most éppenséggel nincs igazam (BZS7).*

A legutóbbi két idézet kutatói értelmezésemben tipikusan a kultúrák specifikus és diffúz volta közötti különbséget jeleníti meg<sup>99</sup>. Interjúalanyaim azonban az önbizalom tematikájához kapcsolódóan, a "vitakészségre, illetve prezentációs készségre utaló példaként említették azokat. Saját kutatói értelmezésem tehát némileg eltér az interjúalanyokétól, s ezért a kapcsolatorientáció kulturstandardjának egyik aspektusaként még visszatérek a magyar kultúra diffúz jellegének tárgyalásához.

Érdekes körülmény volt, hogy az osztrák menedzserekkel végzett interjúkban a magabiztosságra vonatkozóan kizárólag a már idézett, túlzott magyar önértékelésre, illetve relative magas szakmai önértékre vonatkozó osztrák megállapítást találtam. Ez a megállapítás ellentmond a magyarok osztrákokra vonatkozó megfigyelésének: mind az osztrákok, mindpedig a magyarok önmagukhoz képest magabiztosabbnak ítélték meg a másik kultúra képviselőit. Erre vonatkozó megalapozott állítások megfogalmazásához nem rendelkeztem elég adattal, hiszen csak öt osztrák menedzserrel végeztem interjút. Mindenesetre felvetem azt a lehetséges kutatói értelmezést, hogy az osztrákok és a magyarok *mást értenek magabiztosság alatt*. Amögött, hogy a magyarok egy feladat elvégzésére vonatkozóan nem mondanak nemet, az osztrákok az elvégzendő feladatok és képességek kissé elnagyolt, realitást nélkülöző megítélését tételezik fel, holott a valódi ok a magyarok megfelelési kényszere, s nagy hatalmi távolságú kulturális háttére áll.

Nagyon fontos, s az önbizalom témájának más megvilágításba helyezése szempontjából releváns fogalomként értelmeztem a bizalom fogalmát. Erre egy magyarországi magyar menedzserrel folytatott beszélgetésem újbóli átolvasása kapcsán lettem figyelmes. Interjúalanyom mondanivalójának vissza-visszatérő elemét képezte a bizalom különböző aspektusa. Nemcsak a "nemet mondási képesség kapcsán felmerült önbizalom jelent meg ugyanis mondanivalójában, hanem a *másikba vetett bizalom* is, ami – kutatói értelmezésben - a feladatok

---

<sup>99</sup> Trompenaars (1993) nyomán: míg a specifikus kultúrák tagjai megpróbálják egymástól elkülöníteni a különböző szerepeket és feladatokat (mint pl. család és munka), addig a diffúz jellegű kultúrák képviselői számára az egyes életterületek, szerepek és feladatok egymással kapcsolatban vannak: azok teljes szeparálása nem lehetséges.

alsóbb szintre történő delegálásának egyik alapfeltétele. Az önbizalom/másikba vetett bizalom kettőssége a hatalmi távolság egyik alapeleme. A hatalmi távolság beosztottak részéről történő elfogadásához szükségeltetik egyrészt

az a bizalom, melyet a vezetőbe helyeznek. Ezzel kapcsolatban interjúalanyom alábbi megjegyzéseit idézem:

*Egy magyar baromi hamar akceptálja azt, hogy ez az emberke magasabb beosztásban van, ergo okosabb, elmondja, hogy mit akar, felvázolja ilyen irka-firkával a falra és amit ő javasol, azt az esetek 90%-ban elfogadja. (...) Hierarchikusabban gondolkodunk, mi magyarok (NK5).*

*"Ma reggel szembesültem egy ténnyel, hogy valamit elrontottak a kollegáival, és közölte a., aminek következménye 50.000 Euro veszteség és közölte a kollégám, magyar, hogy már héfőn reggel leraktam az asztalodra a számokat, mondom és ha én most, és ha ezt leraktad, és hol a kezdeményezés, hogy figyel (keresztnév) valami gáz van, valamit tenni kéne (NK8).*

Oszt rák főnökével kapcsolatos beszámolójában az "érem másik oldalát is felvázolta: a hatalmi távolság vezetői részről történő elfogadása (tehát a hatalmi távolság növelésére törekvés) a beosztottba vetett bizalom hiányából is adódhat:

*Olyan szintű feladatokat adott ki [az oszt rák menedzser], hogy amit például én soha nem adtam volna ki egy beosztottamnak, tartva attól, hogy nem fogja jól megcsinálni és akkor én azt nem tudom...  
(kutató) Megelőlegezett egy bizalmat?  
Igen. Sokkal inkább megelőlegez egy bizalmat (...) A magyarok nem nagyon bíznak (NK9).*

A fenti interjúrészletek akár arra is utalhatnak, hogy a magyar alkalmazottak kismértékű nemet mondási képessége mögötti önbizalomhiány az erős hatalmi távolságra vezethető vissza. Érdekes azonban, hogy interjúalanyaim többsége nem fogalmazott meg a hatalmi távolságra vonatkozó direkt kijelentéseket – úgy tűnt, mintha magyar-oszt rák viszonylatban ez nem lenne számukra releváns téma. Ez a körülmény szintén fontos adatként kezelendő, s a későbbiekben visszatérek a hatalmi távolság direkt tematizálása hiányának lehetséges üzenetére – mindezen értelmezések azonban hangsúlyosan kutatói értelmezések, melyek tehát nem képezik interjúalanyaim értelmezési keretét.

Az önbizalom témájának összefoglalásául az alábbi táblázatban tüntetem fel a témakörhöz tartozó idegenképeket és metaképet. (Mivel az önbizalom témájánál - a szabálykövetés témájához hasonlóan – jellemzően az oszt rákokra vonatkozó idegenképi elemek, s nem viszonylagos önképi elemek merültek fel, a táblázatban hiányzik a viszonylagos önkép megjelenítése):

	<b>Magyar osztrákkép (idegenkép)</b>	<b>Metakép</b>	<b>Osztrák magyarkép (idegenkép)</b>
<b>Az önbizalommal /magabiztossággal kapcsolatos jelentéstartalmak</b>	nemet mondási képesség, törtető, vita- és prezentációs készség, fokuszáltság (minden részletre kiterjedő figyelem) kapcsolati elemektől történő elvonatkoztatási képesség munkavégzés során, egyértelműen elhatárolt feladatkörök következménye	nem volt erre utaló kijelentés	emocionális reakciók tényszerű kritikára sokszor alaptalan, túlzott önértékelés rövid távú gondolkodás
<b>Cselekvési relevancia (lehetséges problémás területek magyar-osztrák viszonylatban)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- problémamegoldás (feladat elvállalása, lelkes hozzáállás, majd a kudarc elrejtése, s a problémák hirtelen eszkalálódása)</li> <li>- kommunikáció, érvelés (kétértelmű helyzetek létrehozása)</li> <li>- magabiztos fellépésre vonatkozó eltérő feltevések (magabiztosság=a feladat elvállalása, a képességek meglétének "színelése vs.. magabiztosság=a képességek reális felmérése, hiányzó képességek elismerése)</li> </ul>		

**9. táblázat: Az önbizalom feltárt jelentéstartalmai**

#### VI.2.4. KAPCSOLATORIENTÁCIÓ

A kapcsolatorientáció a magyar és az osztrák menedzserekkel végzett interjúk domináns témáját képviselte. Erre a kultúrstandarra vonatkozóan direkt formában kaptam megállapításokat mind a magyarok önképére, mind a magyarok osztrákképére, továbbá az osztrákok magyarképére vonatkozóan is. Magyar és osztrák interjúalanyaim értelmezésében a magyar kapcsolatorientáció a személyközi kapcsolatok szorosságára, illetve gyakoriságára utaló fogalom. A kapcsolatorientációnak sokféle megjelenési formája és következménye rajzolódott ki az interjúkból.

Mindazonáltal kiemelendő, hogy óvatosan kezeltem az alábbi típusú kijelentéseket (nem tekintettem automatikusan annak jeléül, hogy a magyar menedzserek az osztrákokhoz viszonyítva kapcsolatorientáltabbak lennének):

*.....Elég jó viszony kezdett kialakulni az osztrákokkal, ami eljutott egy bizonyos szintig, aztán nem ment tovább (...). Odáig eljutott a dolog maximum, hogy elmentünk együtt sörözni, de tovább nem. Sem kollegákkal, sem másokkal. bizonyos körig*

*beengednek, annál bentebb viszont nem (...) [az interjúalany osztrák ismerősei] soha nem mutattak be a barátjuknak, így nem kerültem bele egy szélesebb társadalmi körforgásba (KZ24)<sup>100</sup>.*

Az ehhez hasonló kijelentésekben ugyanis az elszigeteltség érzet, a kívülállóság érzet tükröződik, amely minden külföldre kerülő egyén természetes életérzése, s melyet a "kultúrsokk irodalmak részletesen dokumentálnak (pl. Mead 1994). Kívülállóként, idegenként bármilyen kultúrához tartozó egyén úgy érezheti, hogy az a kultúra, amelybe belecseppent, nem elég kapcsolatorientált, a baráti, emberi kapcsolatok sokkal visszafogottabb minőségűek, mint a saját kultúrájában. Mindazonáltal – mivel nagy számú hasonló jellegű kijelentés hangzott el az interjúk során – nem is hagytam teljesen figyelmen kívül az fentiekben idézett típusú kijelentéseket, mivel az osztrák menedzserekkel végzett interjúk elemzése sok tekintetben alátámasztotta a magyar menedzserek fenti típusú kijelentéseinek hagyományos, kultúrsokk-jelenségen túlterjedő relevanciáját. Az osztrák menedzserek – mint kívülállók, idegenek – nem számoltak be elszigeteltségről, hanem éppen ellenkezőleg: a magyarok kapcsolatorientáltságát határozottan pozitívként emelték ki:

*A kapcsolatok nagyon könnyűek, könnyedek Magyarországon. Itt könnyebben elfogadtak engem az emberek, mint például Tirolban bécsiként. Az emberek lényegesen nyíltabbak és van egy bizonyos könnyedség a kapcsolatokban.*

*(kutató) Mit jelent ez a könnyedség és nyitottság?*

*Ausztáriában sokkal tovább tart míg privát vagy relatíve intim dolgokról beszélgetnek az emberek, tehát olyan dolgokról, amik nagyon közelállók az egyén személyes szférájához. Azokkal az emberekkel, akiket én jelenleg ismerek, lényegesen gyorsabban történt meg az átmenet ezekre a témákra (F9).*

Az osztrákok kapcsolatorientáltságára vonatkozóan magyar interjúalanyaim egybehangzó értelmezésének tűnt az osztrákok magatartásának "távolságtartó minősítése. Mivel ez az igen általános jellegű megfogalmazás szinte az összes magyar menedzserrel végzett interjúm tartalmi eleme volt, fontosnak tartottam megérteni, hogy számukra mit is jelent az osztrák távolságtartás<sup>101</sup>.

---

<sup>100</sup> A fenti idézetben jól kivehető az a kívülálló perspektíva, amely mintegy lezártnak tekinti az osztrákok és az interjúalany közötti „közeledés” folyamatát (múlt időben beszél, mintha már nem is Ausztriában tartózkodna).

<sup>101</sup> A magyar kapcsolatorientáltság „tettenérésének” további módja volt az interjúk folyamatának, körülményeinek elemzése, melynek során arra figyeltem, hogy hol és milyen körülmények között zajlott az interjú, illetve milyen kapcsolat alakult ki köztem mint kutató és az interjúpartner között. Ezen megfigyeléseimet természetesen relativizáltam mindazon tényezőkkel, melyeket a kutatói szerepdefiníció alatt tárgyaltam – vagyis: az, hogy a magyar menedzsereket személyemben egy olyan magyar kérdezte meg, aki maga is rendelkezik magyar-osztrák interakciós tapasztalatokkal, engem, mint kutatót sok tekintetben egyfajta csoporttaggá tett. Az osztrák menedzserekkel végzett interjúk során viszont ez a „csoporthoz tartozásom” hiányzott, ami eleve eredményezhetett egy kismértékű távolságtartást az osztrák menedzserek részéről, de semmiképp sem tekinthető kulturális vonásnak, hanem csakis szituatív tényezőtől adódó sajátosságnak. Mindenesetre jellemző körülmény, hogy míg osztrák interjúalanyaimmal kivétel nélkül irodájukban találkoztam, addig magyar interjúalanyaim közül hattal nyilvános kávézóban került sor a beszélgetésre.

#### VI.2.4.1. TEGEZÉS MINT A KÖZELSÉG“ KIFEJEZŐ FORMÁJA

Az osztrákok távolság-csökkentésre irányuló törekvésének egyik legszembetűnőbb jeleként a tegeződés és magázódás markánsan különböző gyakorlatát említették meg magyar interjúalanyaim:

*Amikor ide kerültem, akkor végigmentem az osztályon, (...) és mindenkinek bemutatkoztam, üdvözöltem, és akkor volt egy kolléganő, akivel így [tegeződve] beszéltem és amikor elbúcsúztam, akkor rám nézett, és (...) megjegyezte, hogy tulajdonképpen nem tegeződtünk össze. És tudni kell, hogy korombeli, tehát olyan idős, mint én. És nekem így nagyon, tehát akkor ... azóta is bennem van, hogy nekem ez annyira furcsa volt. Hogy valahogy, tehát ő utólag valahogy kicsit kikérte magának (BB5)*

*Itt mindenki mindenkivel magázódik, de komolyan mondom... (...) Amit nem tudok elfogadni, az, hogy két egykorú nő úgy magázódik és úgy Frau akárminek szólítja a másikat, mint a sicc (CSL10).*

Arra vonatkozóan, hogy mi lehet a magázó társalgási forma magyarországinál általánosabb használatának oka, a magyar menedzserek által megfogalmazott jellemző vélemény az volt, hogy a magázódás révén az osztrákok egyfajta távolságot kívánnak megteremteni:

*... Magázódnak az emberek, pedig például két fiatal srác volt, .... 30 évesek és úgy beszélnek egymással, hogy Herr ez meg Herr az. Ez nekem furcsa (...) (kutató) Mi lehet ennek az oka? Talán, hogy távolságot tartsanak, szerintem ez lehet az oka. Jó viszonyban vannak, de azért ne legyenek túl jóban.... (BJ25)*

Az interjúkból úgy tűnt, a magyar menedzserek határozott elképzelésekkel élnek az osztrákok által alkalmazott magázó megszólítás funkciójára, üzenetére vonatkozóan. Azt egyértelműen a távolságtartás, a személytől való bizonyos mértékű elhatárolódás kifejezéseként, tehát *enyhén negatív üzenetű* gyakorlatként értelmezték. Az osztrákok részéről történő tegeződésnek ezért többször nagy jelentőséget tulajdonítottak, mivel abban a tegezett személy elfogadásának kifejező voltát látták:

*Nagyon nagyon gyorsan elfogadtak a[z osztrák] kollegák, ami abban mutatkozik meg, hogy egy-kettő már felajánlotta, hogy tegeződjünk, ami nagyon nagy eredménynek számít (BB18).*

Az interjúkból az tűnt ki számomra, hogy a magyar interjúalanyok nemcsak a magázó megszólítási formát, hanem a Herr/Frau megszólítást is zavarónak ítélték meg. Domonkosi (2002) alapján feltételezhető, hogy a Herr/Frau megszólítással kapcsolatos idegenkedés egyik oka, hogy a magyar kommunikációban nincs ennek megfelelője.

Interjúalanyaim magázással kapcsolatos vélekedéseik során egyszer sem fogalmaztak meg arra vonatkozó feltételezést, hogy az osztrákok a magázás révén hatalmukat akarták demonstrálni a vállalati életben. A

magázás/tegezés révén a személyközi viszonyokban kifejezhető hatalom/szolidaritás vs. távolságtartás/bizalom vetületek<sup>102</sup> közül döntően tehát az utóbbi (távolságtartás/bizalom) jelent meg érveléseikben. Magyar interjúalanyaim értelmezése szerint tehát verbális szinten, pusztán a megszólítás tegező/magázó volta nem fejez ki hierarchiabeli különbségeket, hanem többnyire csak a személyközi kapcsolat bizalmi/kevésbé bizalmi jellegét. Ezt a gondolatmentet fejezi ki az alábbi interjúrészlet:

*Azt mondja [az osztrák partner], náluk fölülír az a szabály, hogy idősebb-fiatalabb, mint hogy nő vagy férfi. Az idősebbnek..., mit tudom én az egyikről egy ötössel, a másiktól mondjuk egy tízessel idősebb voltam, és ők azt mondják, hogy nekem kellene fölajánlani, hogy mostantól tegeződjünk, ígyuk meg a pertut.*

*(kutató) Mondjuk egy magyar ezt nem tudja?*

*Nem, mert nálunk sokkal erősebb a nő-férfi különbség, a korkülönbség akkor számít, ha az egyik 6, a másik 60 éves, a rangbeli különbség meg csak akkor, ha az egyik miniszter, tehát az hogy valaki osztályvezető, vagy csoportvezető, attól még nem változik az, hogy a férfi köszön előre a hölgynek. Ez is egy érdekes játék volt (BZ13).*

A tegezés/magázás eltérő magyar-osztrák gyakorlatának tárgyalásakor vissza kell utalnom arra az önbizalom témájánál tárgyalt aspektusra, miszerint összefüggés létezhet a "nemet mondási képesség és a kapcsolatorientáció kulturstandardja között. Bár magyar interjúalanyaim mondhatni egyöntetűen pozitívabbnak ítélték meg a tegezés magyar gyakorlatát az osztrák magázó formájánál, többen közülük elgondolkodtak a tegezés napjainkban megfigyelhető magyarországi "térhódítását" illetően<sup>103</sup>. A tegezés túlzott használatának, s az abból eredő bizalmas személyközi viszonyoknak a munkakapcsolatokra vonatkoztatott ányoldalaként jegyezték meg azt, hogy egy tegeződéses viszonyban nehezebb a munka terén történő számonkérés, illetve "nemet mondás:

*Ausztriában, ha bármilyen ilyen munka-probléma van, akkor az ember objektívan, viszonylag objektívan tudja kezelni és nem keverednek össze a baráti kapcsolatok meg a munkakapcsolatok (...)* (BG2).

Ez az észrevétel a személy/feladat-orientált megközelítés közötti különbségre utal. Az az okfejtés ugyanis, miszerint tegezés esetén nehezebb az objektív számonkérés, illetve tárgyilagos visszautasítás, arra utal, hogy a magyar gyakorlatra a "váltás helyett" a "felülírás" jellemző. Váltás alatt az egyénnek azt a képességet értem, hogy szükség esetén ugyanazt a személyt különböző szituációban (pl. munka/privát) különböző mércék alapján ítélje meg, azaz a magánjellegű kapcsolat természete nem "determinálja" eleve a munkakapcsolatban alkalmazott mércéket. A felülírás ezzel ellentétben pedig azt jelenti, hogy a bizalmas viszonyt kifejező tegeződéses

---

<sup>102</sup> A tegezés és magázás magyar gyakorlatára, azok "funkciójára", értelmezéseire vonatkozó megállapításokról ld. részletesen Domonkosi (2002).

<sup>103</sup> Vonatkozó kutatások (Domonkosi (2002) a tegeződés magyarországi alkalmazása terén kimutatták azt a változást, miszerint két ember kommunikációjában 30-35 éves korig általában automatikusan a tegező forma lép érvénybe. Ehhez képest az osztrák gyakorlat markánsan eltér: maga a korbéli hasonlóság sokkal ritkább esetben jelent automatikusan tegező formát.

személyközi kapcsolat a munkakapcsolatok szintjére is áttevődik, s egy-egy fellépő probléma esetén a tárgyilagos helyzetmegítélés nehézségekbe ütközik<sup>104</sup>.

A "váltás jelenségéhez kapcsolódik az alábbi interjúrészlet, mely - bár teljesen egyedi esetet képez – nagyon szemléletesen mutatja azt, hogy egy magyar interjúalany hogyan próbálta tudatosan alkalmazni az osztrákoknál megfigyelt "váltási stratégiát.

*És ami nagyon megjelent, hogy otthon, Magyarországon tegeződés van 99 %-ban, na itt máshogy van (...) Észrevettem azt például, hogy ha én úgy gondolom, hogy nem nekem kell elintézni valamit, hanem másnak, akkor nem azt fogom neki [egy osztrák kollegának] mondani, hogy Flórian nézd már meg ezt meg ezt, hanem Herr Göttlnek szólítva magázva felszólítom és akkor megoldódik.*

*(kutató). Várjál!Egy olyan valakivel, akivel egyébként tegeződtek?*

*Igen. Így van. Teljesen másképp hangzik. Kipróbáltam, leteszteltem azt, hogyha megkérem őt, figyelj már nézd meg, ezt meg ezt XY légyszíves, igazából nem lesz meg időre. Hátra sorolja kötelezettségként, igazából nem tartja fontosnak. De hogy ha magázódva szólítom föl rá, hogy ez meg ez, meg ez van, akkor ez rögtön hierarchiát jelent náluk. (KZ13).*

Interjúalanyom feltehetően teljesen ösztönösen megérezte az osztrákokra jellemző "váltási képességet (mint a specifikus kultúra sajátját), s megpróbálta azt valamilyen formában alkalmazni. Erre a tegezés-magázás közötti váltást, mint szigor kifejezésének eszközét találta legalkalmasabbnak. Nyelvi eszközök használata révén próbált tehát az osztrák kultúra specifikus voltához igazodni<sup>105</sup>. Emögött az a már említett feltételezés állt, hogy a magázás révén az osztrákok a hatalmi távolság növelését igyekeznek elérni.

A magyar menedzserek magázásra vonatkozó feltevésével kapcsolatosan felmerült az a kérdés, hogy vajon az osztrákok ténylegesen távolságtartást, illetve távolság-növelést fejeznek-e ki vele. Erre vonatkozóan osztrák beszélgetőpartnereim nem nyilatkoztak spontánul. Ez a körülmény arra utalhat, hogy számukra a tegezés/magázás eltérő magyar-osztrák gyakorlata nem képezett fontos témát, s nem találták zavarónak a magyar megszólítási gyakorlatot. Mivel a tegezés/magázás eltérő magyar-osztrák gyakorlata számomra érdekes témát képviselt, az interjúk végén irányított beszélgetést folytattam osztrák interjúalanyaimmal. Ezen beszélgetések alapján azt feltételezem, hogy a részükről használatos, többnyire magázó alapforma inkább egy *semleges-tiszteletadó* (s történelmi-társadalmi alapokon nyugvó), mintsem távolságtartó megszólítási mód.

---

<sup>104</sup> A "váltás" és "felülírás" általam használatos fogalmai tulajdonképpen a specifikus és diffúz kultúradimenzióknak feleltethetők meg, de kicsit más megvilágításba helyezik azt. Míg a diffúz kultúra azt jelenti, hogy az egyének nem határolják el egymástól élesen az egyes életterületeket (pl. magán/privát kapcsolatok), addig a "felülírás" *irányt ad* az egyes életterületek közötti viszonyoknak, tehát arra utal, hogy adott esetben két egyén között meglévő jó magántermészetű kapcsolat *meghatározza (felülírja)* a munkakapcsolatuk jellegét (pl. nehézségekbe ütközik a munkateljesítmény tárgyilagos megítélése).

<sup>105</sup> Vonatkozó kutatások (pl. Domonkosi 2002) kimutatták, hogy a mai magyar nyelvhasználatban egyáltalán nem jellemző ez a váltási stratégia. Interjúalanyom német nyelvű kommunikációjában mégis ezt a stratégiát használta.



Összegzőképpen megállapítható, hogy a kapcsolatorientáción belül a tegező/magázó megszólítási forma jelentősége a magyar interjúalanyaim számára sokkal nagyobb jelentőségű volt, mint az osztrák menedzserek számára. Továbbá attribúciós hibának (s a magyar-osztrák kapcsolatokban minden bizonnyal az interkulturális kommunikációt nehezítő tényezőnek) tűnik azon magyar feltételezés, hogy a magázás az osztrákok körében távolságtéremtő funkciójú.

A magázás "távolságtéremtő magyar értelmezését sugallja az a körülmény is, hogy a magázás-tegezés eltérő magyar-osztrák gyakorlatának tárgyalásához kapcsolódva – mintegy a távolságtéremtés egyik eszközeként - említették meg az osztrákok rangkorságát, vagyis a rangok, fokozatok igen általános használatát.

#### VI.2.4.2. DIFFUZITÁS

A kapcsolatorientációval kapcsolatban a magázás/tegeződés eltérő magyar-osztrák gyakorlatán kívül mind az osztrák mind a magyar interjúalanyaim azt fogalmazták meg, hogy az egyének közötti közvetlen viszony kialakítására irányuló magyar törekvés a munka-, és privát jellegű kapcsolatok összemosásában (tehát a magyar kultúra diffúz jellegében) jelentkezett számukra. Mint ahogy említettem a specifikus/diffúz meghatározás tipikusan "kultúradímenziós előismereteim alapján fogalmazódott meg – az interjúalanyok általánosságban a "nyitott, "meleg, "barátságos jelzőket használták az alábbihoz hasonló kijelentésekhez kapcsolódóan:

*"Itt [az osztrák munkahelyen] valahogy az emberek olyan keveset tudnak egymásról. Nem beszélgetnek annyit (TK7).*

*"Mikor hazamegyek Magyarországra, egész más az iroda hangulata, több a vicc, a bizalmaskodás (BJ8).*

*"Az azért általános, hogy a magyar kollégák szeretnek egymással közvetlenebb kapcsolatot kialakítani, több humorral, stb. Ez ott kint kevésbé szokás, hogy eljön a folyosón [az interjúalany szobája előtt], rám zárja az ajtót, bekopog és elhúz. Ez Ausztriában elképzelhetetlen, hogy egy kolléga rámmárja az ajtót, aztán vigyorog és elmegy. Nálunk ez megnöveli egy kicsit ..., az emberben egy kis melegség alakul ki, hogy mégsem csupa idegen között van, van egy kis emberi kapcsolat, ott is ez van, csak mindig kicsit áttételes, "szögletes: ott is sokszor tegeződtünk a fiatalabbakkal, de azért nem beszélhetsz a családról úgy (...). Az ember pedig szinte nem tudja megállni! Itt megmutatom a fényképeket, ott a gyerekek: ült a biciklin mögöttem, mellettem a feleségem stb., stb. Megőrülnék, ha nem mutatnám meg (BZS26).*

*(Osztrák interjúalany) "Munkahelyi szituációkban lényegesen többször nevetek itt, mint Ausztriában (F11).*

*Egyszer megkérdezte [egy osztrák kollega], hogy hogy vagyok és csak annyit mondtam, hogy fáj a torkom és kicsit le volt dőbbenve, hogy miért traktálom őt ilyen dolgokkal, mert ez a kérdés nem erre vonatkozott (BZS28).*

Az osztrák kultúra specifikus voltára vonatkozó magyar értelmezések az osztrák menedzserekkel készített interjúk által visszaigazolódni látszottak, mivel az osztrákok jellemzően diffúznak ítélték meg a magyar kultúrát:

A magyar lakosság bármilyen jellegű információra vonatkozó áteresztőképessége gigantikus. Úgy tűnik, mindenki tud mindent, az emberek hálózatai extrém szerteágazóak és sokkal fejlettebbek mint Ausztriában.

(kutató) Min tudja ezt lemérni?

Valakiről meg akartam tudni valamit, aki mondjuk egy tatabányai cégnél dolgozott. Mindenféle probléma nélkül hozzájutottam a szükséges információhoz. Valaki egy ismerősén keresztül megszerezte és a legrövidebb időn belül megérkezett az információ. [Csupán csak] óraba telt. Ausztriában ez nem lett volna lehetséges. (...) Ez egy olyan különbség, ami egészen egyértelműen észrevehető. (...) Az emberek egyszerűen több időt töltenek az egymással való beszélgetésre, az egyeztetésekre. Az egész magyar nemzet az, ami így működik (F10).

A magyar kultúra diffúzióját az osztrákok némileg óvatosan kezelték, hiszen tisztában voltak annak nemkívánatos hatásaival is:

“Van egy fordított oldala is a dolognak. Mindig egy kedves játékot csinálók: szándékosan egy kicsit helytelen információt “szórok bele a szervezetbe – olyat, ami nem káros, csak kicsit sántít– és figyelem, hogy hol és milyen gyorsan bukkan fel. (...) Egy ilyen információ felbukkanási ideje tízszer rövidebb mint Ausztriában. És egyáltalán nem is torzul olyan nagyon (nevet), mert hát ez a dologban a legérdekesebb (F11).

Az osztrákok alacsonyabb fokú “információ-áteresztő képessége néhány ausztriai magyar interjúalanyom számára kifejezetten nehézséget okozott:

“Ha valaki elmegy szabira... itt nem nagyon vannak átfedések a területek között és jellemző, hogy mindenki csak a saját területét..., szóval ha nincs itt, akkor nincs itt. Mondjuk nekem sikerült megismerni a különböző területeket (...) de én kezdeményeztem, végigmentem és kérdeztem: milyen jelentéseket használ, milyen bejövő adatok vannak, stb. (...) és akkor csodálkoztak [az osztrák kollégák]. (...) én egy hét után akkor végülis több információt megtudtam, mint aki itt van tíz éve (BG9)

“Az egyik kollégánk, (...) régóta úgy volt, hogy Németországba megy pénzügyi igazgatónak és keresték az utódját. (...) Aztán bejött egyszer hozzám és beszélgettünk róla és kérdeztem tőle, hogy mikor indul Németországba, és olyan furcsa válaszokat adott, és akkor utána derült ki pár napra, hogy Kínába megy vezetőnek!

(kutató) Szerinted miért nem mondta el neked?

Az információ-visszatartás tipikus esete (BG10).

Itt sokkal nagyobb energiákat fektetnek abba, hogy a mindennapi jó kapcsolatot fenntartsam a kollégákkal.

(kutató) Nem lehet, hogy ez csak az idegen-létből adódik: nem osztrák és ezért kívül áll a hálózatokon?

Nem, nem. Ők sem tudnak egymásról sokat. Nem kering úgy az információ (BZ13/14).

Itt idézném azt a már idézett interjúrészletet, amelyet interjúalanyom az önbizalom témájánál, a vitakészség kapcsán említett meg, az én kutatói értelmezésemben azonban tipikusan a “kritika-tűrő képesség<sup>106</sup> terén esetlegesen meglévő magyar-osztrák különbségre utal:

A másik jelentős különbség még mindig így általánosságban, hogy valahogy az anyatejjel szívják magukba a vitakészséget, a ...ahogy megfogalmazzák..., nálunk sokkal érzelmesebbek az emberek, olyan értelemben, hogy nem érzelmese, hanem érzelmi kötöttségekkel reagálnak mindenre (BF2).

---

<sup>106</sup> Néhány magyar interjúalanyom használta ezt a kifejezést a kapcsolatorientáltság tematizálása kapcsán.

Magyar interjúalanyaim körében azonos vélekedésnek tűnik saját maguk érzelmesnek, "szociális érzékenységüknek titulálása. Az osztrákokra vonatkozó elvárás általában az, hogy ők visszafogottabb érzelmi megnyilvánulásokkal rendelkeznek. Ez a "visszafogottságra vonatkozó elvárás eredményezhette egyik magyar interjúalanyom meglepettségét, amikor egy osztrák kollegája "érzelemkitörését élte meg:

*És ez a (keresztnev) nevű kollégám szeretett teniszezni, és tényleg akkor már megint a tizenvalahányadik óránkat dolgoztuk éppen aznap, és a (vezetéknév) úr felhívta, az igazgató, hogy még ezt csinálja, még azt csinálja. Ő meg belerúgott a papundekliba, ekkora lyuk kerekedett, a fél lába belement és ezt mondta: Ich will tennis spielen (teniszezni akarok), már két hete nem volt, egész megijedtem, feldőlt a fotel, én még ilyen tőlük [értsd: az osztrákoktól] nem láttam, a nagyon hidegvérű belerúgott úgy bakancsával, hogy a fél lába belement a falba, ebbe a papundekli falba, azt nézegettük három évig, mindig azt mondtuk, hogy nekidőlt egy szék (BZS13).*

A kapcsolatorientáció témájának tárgyalásakor vissza kell utalnom magyar interjúalanyaim által a szabálykövetés terén észlelt magyar-osztrák különbségekre. A különbségek tárgyalásakor jellemzően a személyközi kapcsolatokat negatívan befolyásoló hatásának értékelték az osztrákok szabálykövető magatartását. Értelmezésükben a szabályok általános (mindenkire érvényes) jellegének osztrákok részéről megfigyelhető, messzemenő elfogadása és érvényesítése egyértelműen "ellenséges, személyközi kapcsolatokat megrontó lépésként csapódott le, melyet az alábbi interjúrészletek illusztrálnak (melyek közül az elsőt már a szabálykövetés témájánál idéztem):

*"Az osztrákok nagyon tisztelik a törvényeket. Egyszer este tíz körül barátokkal ültünk a kertben, nagyon kellemesen beszélgettünk (...). És akkor feljelentettek minket a rendőrségen! Állítólag hangosak voltunk! Egy szomszédunk jelentett be minket! Mi itt tényleg mindenkivel jóban voltunk, mindig ügyeltünk a jószomszédi viszonyokra és akkor... Nem is értettem. Nem jött oda hozzánk, hogy beszéljünk már egy kicsit halkabban, hanem felhívta a rendőrséget! (U162).*

*"A ház előtt a szélvédőt le akartam mosni és ugye folyt le a víz, és a járókelő jön és azt mondja, hogy Mein lieber Herr, mit tetszik csinálni, hát mondom mosom a szélvédőt, azt monja: itt folyik a víz és ebből baj lesz, mert ha én kitöröm a nyakamat, maga fizethet élete végéig. (...) no ezután autót mosni, pláne ne adj Isten, csak vízzel mertem mosni, samponnal az utcán, botrányos volt, nem is próbálkoztam (...) szóval néha figyelmeztettek az emberi együttélés ilyen szabályaira.*

*(kutató) Ez bántó volt?*

*Nem volt kedves..., kicsit élcelődő, vagy gúnyolódó volt (...)*

*(kutató) És miben gyökerezhet ez?*

*Mert ott minden valakié (...), valakinek a hatáskörébe tartozik, valaki felel érte (BZ14).*

Érdekes tehát, hogy visszaköszön a szabálykövetés tágabb értelmezésénél tárgyalt jelenség, miszerint a magán- és közsféra szétválasztása is egyfajta "szabályként él interjúalanyaim tudatában.

A kapcsolatorientáció témájának összefoglalásául - az alábbi táblázatban tüntettem fel a témakörhöz tartozó viszonylagos önképet, idegenképet és metaképet:

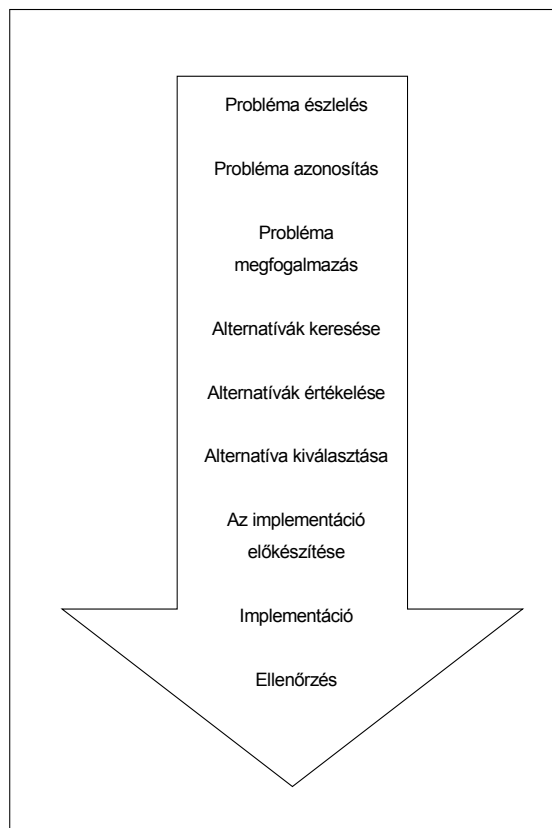
	<b>Viszonylagos (osztrákokhoz viszonyított) magyar önkép</b>	<b>Metakép</b>	<b>Oszták magyarkép (idegenkép)</b>
<b>A kapcsolatorientációval kapcsolatos jelentéstartalmak</b>	tegezés, mint közelséget kifejező megszólítási forma, könnyebb információ- áramlás, privát kapcsolatok fontossága, közvetlenség	nem volt erre utaló kijelentés	- barátságos, - meleg, - könnyed, - nyitott
<b>Cselekvési relevancia (lehetséges problémás területek magyar-oszták viszonylatban)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- személyi kapcsolatok, "hálózatok lehetséges negatív hatása a munkavégzésre (titoktartás)</li> <li>- "kritika-érzékenység</li> <li>- a kommunikáció stílusa (tartalmi vagy kapcsolati összetevő a fontos)</li> <li>- problémamegoldás (alacsonyabb fókuszáltság)</li> </ul>		

**10. táblázat: A kapcsolatorientáció feltárt jelentéstartalmai**

### VI.3. A KULTURSTANDARDOK CSELEKVÉSI RELEVÁNCIÁJA: A PROBLÉMA MEGOLDÁS, TERVEZÉS

Miután a magyar (és az oszták) menedzserekkel folytatott interjúk elemzésének eredményeit a feltárt kulturstandardok mentén összegeztem, a problémamegoldás folyamatát mint kiemelt témát tárgyalom. Erre a témára vonatkozóan ugyanis szinte minden kulturstandardnál felmerültek utalások: a magyar interjúalanyok által megfogalmazott kulturstandardok cselekvési relevanciája tehát nagyon gyakran a problémamegoldásra vonatkozott. Ebben az alfejezetben azt mutatom be, hogy hogyan hatnak a különféle kulturstandardok egy bizonyos cselekvési területre, nevezetesen a problémamegoldásra.

A problémamegoldás témájának körbejárásánál kiinduló pontot a problémamegoldás általános (univerzálisnak feltételezett) folyamatábrája jelentette számomra:



**9. ábra: A döntéshozatali folyamat fázisainak hagyományos, univerzálisnak tekintett sorrendje (Forrás: .Schramm-Nielsen 2001:408.)**

A fenti ábra a problémamegoldási folyamatok jellegzetességeit tárgyaló abszolutista (kultúrasemleges) megközelítést tükrözi: a döntéshozó kulturális hovatartozásától függetlenül ugyanazzal a problémamegoldási eljárással jellemezhető: a problémamegoldás fenti lépésein szisztematikusan, visszacsatolások beiktatásával halad végig. A (többségében kultúradimenziós hagyományokra támaszkodó) kulturalista kutatások mellett sorakoztatnak fel érveket, hogy a kultúra-semleges elmélet képviselői által univerzálisnak tekintett döntéshozatali folyamat egészét illetően, illetve a folyamat egyes

lépéseire vonatkozóan felfedezhetők különböző kulturális változatok<sup>107</sup>. Az alábbiakban azokat a már tárgyalt kulturstandardokat említem meg, amelyek befolyással lehetnek a problémamegoldás terén megmutatkozó magyar-osztrák eltérésekre. A tervezés és problémamegoldás tipikusan azt a témát képezi, melynek feltárásánál az interjúalanyok mondanivalója alapján megfogalmazott aspektusokon kívül kiemelt fontosságúak voltak az *interjúk általános menetére, felépítésére* vonatkozó megfigyeléseim. A magyar és az osztrák nyelven folytatott interjúk *strukturáltságában* ugyanis érdekes különbség tárult fel előttem: a megkérdezett osztrák menedzserekkel informatívabb, célirányosabb interjúkat folytattam, mint a magyar menedzserekkel. Az informatívabb, célirányosabb jelleg az osztrák menedzserek mondanivalójának magyar menedzserekhez viszonyított tömörségében, célorientáltabb voltában jelentkezett. Amennyiben megfigyeljük a magyar és az osztrák menedzserektől származó, idézett interjúrészleteket, látható, hogy a magyar menedzserek mondanivalójában több a gondolati csapongást, a mondanivaló közben tartott gondolati szünetet, az újrakezdett, rosszul fogalmazott mondatot jelző zárójeles vagy zárójel nélküli három pont. Az osztrák menedzserek ehhez képest sokkal "kerekebben és fókuszáltabban fogalmaztak, mely körülmény az interjúrészletek idézését nagyban megkönnyítette számomra: alig kellett kipontozott, zárójelbe tett kipontozott részeket betennem a "kivágott idézetekbe, s szinte nem is kellett kiegészítő, magyarázó megjegyzéseket befűzőm: a kivágott interjúrészletek önmagukban véve kerek egységet alkottak. A magyar menedzserek többjét jellemezte a témák közbeni kalandozás, "csapongás. A magyar és német nyelvű interjúk közötti további feltűnő különbség volt számomra az interjúalanyok érzelmi megnyilvánulásaiban megmutatkozó különbség. Megkérdezett magyar menedzsereim sokkal jobban hajlottak "általános életérzések megfogalmazására, s a magyar-osztrák kulturális összehasonlítás témájának érzelmi megközelítésére, mint osztrák

---

<sup>107</sup> A döntéshozatali folyamat egészére vonatkozó kulturális aspektusokat tárta fel többek között Guth/Tagieri (1965), Redding/Martyn-Hohns (1979), Schneider (1989), Adler (1991, 2001), Schramm-Nielsen (2001)<sup>107</sup>. Ezen belül a leadership stílusok kulturális változatait Hofstede (1984), Smith/Peterson (1988) és a GLOBE-kutatás térképezte fel, a befolyásolási, ösztönzési stílusokra vonatkozó preferenciák kulturális befolyásoltságára vonatkozóan többek között Branzei (2002), Hofstede (1984), Ralston és mások (1995), Child (1981), Yukl/Tracey (1992), Schermerhorn/Bond (1991) végzett kutatást. A döntéshozatali részvételre és a döntéshozatali folyamatokra jellemző befolyás-hatalom kontinuum-modell felállítására és vizsgálata (Influence Power Continuum) Drenth (1971) és Heller/Wilpert (1981) nevéhez fűződik. Külön kutatási területé növekedett a konfliktuskezelési stílusok feltárása (Thomas/Kilman (1974), Leung és mások (1992), Leung és mások (1990), Lewicki és mások (1994)). Jackson/Dutton 1988 az érvelés induktív/deduktív stratégiáinak kulturális aspektusait, Gamble/Gibson 1999 az információáramlásra hatással lévő kulturális tényezőket térképezte fel. A kultúradimenziók közül a legnagyobb figyelmet az individualizmus/kollektívizmus dimenziója kapta, amelyre vonatkozóan döntéshozatali vonatkozásban - többek között - kimutatták az egyének közötti kooperáció mértékére, a konfliktusrendezési stílusra, a partícipatív döntéshozatalra vonatkozó preferenciára stb. tett hatását (Triandis 1988, Kim és mások 1994, Triandis/Lambert 1980, Kim/Triandis/Yoon 1993).

beszélgetőpartnereim<sup>108</sup>.

A problémamegoldás kapcsán tárgyalandó első tartalmi aspektus a *“trükkös-leleményes”* magyar önértékeléshez kapcsolódik. A trükkös-leleményesség osztrák értelmezésével kapcsolatban említettem, hogy az mint a problémamegoldásnál érvényre jutó improvizációs készség körvonalazódott. Az improvizációt mint gyors, áthidaló megoldások megtalálására vonatkozó képességet osztrák interjúalanyaim pozitívan értékelték, de az arra való túlzott irányultság egyben negatív, hátráltató tényezőként is körvonalazódott: számukra az igazi megoldást nem az hoc jellegű, hanem a hosszú távon működő, s a rendszerbe tökéletesen illő megoldások képviselték. Az általam *fontos/nem fontos (releváns/nem releváns) dolgok közötti határvonal-húzásként* említett aspektus itt is szerepet játszhat tehát. A gyors megoldásra helyezett fokozott magyar figyelemnek ugyanis lehetséges egy olyan hatása, miszerint az improvizatív módon megoldottnak tekintett problémával a magyarok nem foglalkoznak (nem tekintették fontosnak) a probléma újbóli felmerüléséig. Annak ellenére, hogy kevés osztrák menedzserrel végeztem interjút, egyértelműen láthatóvá vált számomra, hogy magyar interjúalanyaim magyar-osztrák interakciók révén *ambivalenssé váló* trükkösség-értelmezésének valós alapja van, hiszen a magyar trükkösségre (mint improvizációs készségre) vonatkozóan a megkérdezett osztrák menedzserek kettős (pozitív/negatív) értékelést adtak. Egy-egy feladat, művelet elvégzését illetően egyébként a magyarok saját magukra vonatkozó értékelése megegyezik az osztrákok magyarokra vonatkozó értékelésével, ugyanis saját magukat az osztrákokhoz viszonyítva inkább improvizatívabbnak látták:

*Ha van egy feladat...és egy konstans színvonalon..., tehát a magyar csinálja, mint az őrlt az első órában, sokkal jobban mint az osztrák szerintem, de az első óra után: hogyan is van az a mozgássor? akkor most ez kicserélem arra, lehet hogy az úgy lenne, és a végén, ha bejön neki akkor csinál számítógépet, akkor lesz feltaláló szerintem, de ha nem sikerül akkor ott lemarad. Az osztrák egy konstans teljesítményt nyújt, a magyar meg hullámszik (LG24).*

*(Osztrák interjúalany) Én és nyugat-európai kollégáim mielőtt nekikezdünk valaminek általában először is megnézzük: meg tudunk egyáltalán csinálni egy ilyen feladatot? Csináltunk már ilyet? Magyarországon az arra vonatkozó lelkesedés relatíve nagy, hogy: gyereink, csináljuk! Aztán jön az elbukás, sikertelenség(F3).*

Az első interjúrészletben megjelenik a már tárgyalt *“improvizációs készség, s annak kétélű természete”*: sokszor eredményezhet kreatív megoldásokat, de legtöbbször teljesítményt rontó hatással rendelkezik. Érdekes körülmény volt, hogy a kreativitás témájának a problémamegoldáshoz kapcsolódó felmerülésekor magyar

---

<sup>108</sup> Ez valószínűsíthetően azzal a már tárgyalt körülménnyel is összefüggésben van, hogy az osztrák menedzsereket személyemben egy (az osztrák kultúrán) *“kivülálló”* egyén kérdezte meg. Mindazonáltal az osztrák interjúk kritikai hallgatása és olvasása révén csak egy menedzser(nő) esetében éreztem azt, hogy az interjú egésze alatt nagyon törekszik az udvarias, barátságos üzenetek megfogalmazására. Ezen utóbbi interjú során szinte semmilyen konkrét kritikus interakciós szituációra történő visszaemlékezés nem történt, beszélgetőpartnerem néhány általános kulturális különbségre vonatkozó észrevételén kívül nem tárt fel pótlólagos aspektusokat. Ezt az interjút tehát azzal a háttérinformációval értelmeztem, hogy valószínűsíthetően egy osztrák kérdező számára jobban feltárultak volna a magyar-osztrák kultúra interjúalany által észlelt különbségei/hasonlóságai.

interjúalanyaim ismételten hangsúlyozták a magyar spontaneitás és ad-hoc jellegű megoldások azon okát, miszerint Magyarországon sok szakterületen még nincsenek hosszú időre visszanyúló, bejáratott és beváltak bizonyult munkafolyamatok:

*[Amikor idejöttem] meglepődtem, hogy miért júniusban kapom a karácsonyi akciós, tehát a beszállító, tehát mondjuk van egy promóció, mondjuk ha én azt mondom, hogy veszel öt sampont, akkor kapsz hozzá ajándékba egy karácsonyi gyertyát, (...) tehát ilyen promócióba nekem a promóciós ajándékot mondjuk egy külsős cégtől kell megvennem (...) és akkor ennek van egy előkészítő fázisa és akkor én meglepődtem az első alkalommal, hogy mondjuk én júniusban kapom meg a karácsonyi ajándékot, anélkül, hogy kémém (...) sokkal előbbre gondolkodnak, pl. Magyarországon úgy volt, hogy ha volt egy promóció, ahhoz kellett valami szórólap, egy héttel a promóció kezdete előtt simán le tudtam gyártatni a szórólapot. Ausztriában nem így van. Ausztriában a kiszállítást megelőzően 10 munkanappal le kell adni a gyárnak a rendelést, ez azt jelenti, hogy az ügynökségnél még korábban le kell adni (FK20).*

A problémamegoldás területén megjelenő magyar-osztrák különbségekre utaló jelként értelmezhetők az interjúk alábbi tartalmi elemei, melyek a helyzet felmérésére vonatkozó képességekkel hozhatók kapcsolatba:

*“Azt sérelmezik az osztrák közép-, és felsővezető kollégák, hogy mindent úgy terveznek meg, (...) mintha zsinóról húznák. Kitervezi a 100 %-ot, és utána mikor az első pici probléma van, széttámi a kezünket, hogy hát nem sikerült. Tehát ők így értékelik a magyar művezetői, üzemvezetői, beszerzői középvezető furcsa emberi hozzáállásunkat, hogy megy előre, mint hogyha minden optimális lenne és az első kisebb problémánál leblokkol, segítséget kér, vagy nem kér, hanem belebukik. Tehát nem kezeli a rizikót. (...) megjegyezték az osztrák kollégák, hogy a legnagyobb probléma a nagyon jó felkészültségű, beállítottságú..., tehát szeret dolgozni, magyar kollégákkal, főleg középvezető kollégákkal, hogy nem tudja a rizikót kezelni. (...) ezt valahogy ki kell tudni értékelni, hogy mekkora legyen a rizikó (...) tehát csak 85%-ot kell betervezni “(...) (BZS).*

*(Osztrák interjúalany) “[l]tteni magyar alkalmazottainkra vonatkozóan] megfigyeltem, hogy amennyiben megtalálták az első működő megoldást, a probléma-megoldást elintéztnek tekintik. Kényszerítünk kell őket arra, hogy az általunk standardizált problémamegoldási módszert (az ún. 8D-jelentést) alkalmazzák. Ez a módszertani segédlet a strukturált gondolkodást segíti elő azáltal, hogy a probléma háttérében meghúzódó lehetséges okokat lehet általa beazonosítani. Általában elmondhatom, hogy amennyiben a 8D-t alkalmazzák, akkor problémamegoldás OK, de ha a 8D nélkül hoznak döntést, nagy a valószínűsége annak, hogy ugyanaz a probléma később még egyszer fel fog merülni. (...) Ausztriában sokkal nagyobb a problémák mélyére történő behatolásra vonatkozó készség, mint Magyarországon (FR8)*

Úgy tűnt, az osztrákok saját helyzetfelmérési, alternatíva-feltérképezési és tervezési gyakorlatukat a magyarokénál “reálisabbnak értékelik. A helyzet “reálisabb megítélésével kapcsolatban az interjúban felmerült a “*nemet mondási képesség* magyarokra jellemző hiánya (mérsékelt önbizalom). Magyar szempontból tehát lehet, hogy nem is “irreális önértékelésről, hanem önbizalomhiányról van szó, s amögött pedig a magyar fél hatalmi távolságra vonatkozó elfogadó attitűdje áll:

*(Egy szemszögváltó magyar interjúalany) “Valahogy ez a megfelelési kényszer ez odáig fajul, hogy az ember nem meri azt mondani, hogy ahhoz nem ért, vagy azt a részletet nem tudja (...) nem meri azt mondani, hogy ehhez a problémához ő vagy a szervezete önmagában nem képes, vagy nem olyan gyorsan..., nem. A siker reményében rögtön nekiáll. Pedig: ha fáj a fogam, hívom a fogorvost. Ez olyan természetes mint az egyszer-egy (BZ20).*

Az osztrákok “reális helyzetfelmérési, alternatíva-feltérképezési képességével összefüggő készségként értelmeztem a megkérdezett magyar menedzserek részéről az osztrákokra vonatkozóan többször említett “vitakészséget, illetve fókuszált, lényegre törő érvelési módot:



“Szombathelyen voltunk (...) egy megbeszélésen (...) és a művezető állt fel, aki először nem is tudta megmondani, hogy mit akar, nem azért, mert nem tudta a nyelvet (...). Nem tudta, hogy mint a katonánál, úgy kell, kér, kérdez, jelent: mit akarok, miért jöttem, ez a cél, ezek az én argumentjeim, ezt akarom. Képtelen volt rá. (...) Már én szoltam oda, hogy Te (keresztnév), hagyjuk egy kicsit, nekem meséld el, hogy mi a szart akarsz és a kkor megpróbáljuk megfogalmazni, mert én sem értem, hogy hová akarsz kilyukadni. Tehát, hogy honnan hová akarsz kilyukadni” (BL4).

[Egy osztráknak] sokkal precízebben írom le a dolgot [értsd: ami mellett érvelni akar], sokkal inkább próbálok inkább a számszerűsítésre törekedni, mint amikor leülök egy magyar kollégával. Mert úgy gondolom, hogy a magyar kolléga megérti a kreativitást a számokban, akkor is ha nincsen feketén-fehéren megfogalmazva. (...) a magyar kolléga, úgy gondolom, hogy közeledik feléd döntéshelyzetekben, döntéselőkészítés van: nagyon eklatáns példa: A magyar sokkal inkább hajlik arra, hogy elfogadja a másinak a döntését. Elmondom azt, hogy szóban ezek a lehetőségek, én ezt javaslom, a magyarok közül tízből nyolc azt mondja, jó, ezt javaslod, biztos átgondoltad, csináljuk ezt. Az osztrák nem: látni akarja mind a három lehetőséget (NK7).

“Nekem három főnököm van tulajdonképpen (...) egy magyar, egy holland és egy osztrák. A döntéseimet az osztrák főnökömmel ugyanúgy el tudom fogadtatni, mint a magyar és a holland főnökömmel. A különbség abban rejlik, hogy a döntésemet, vagyis azt a folyamatot, ahogy a döntésig eljutottam, a magyarnak és a hollandnak sokkal kevésbé formálisan prezentálom. Az osztráknak egy kicsit rendesebben, precízebben kell előadnom ahhoz, hogy elfogadja. (...) A magyarnál meg a hollandnál elég sokszor, ha telefonon elmondom mit akarok és akkor O.K., vagy: nem, még gondold át!: Az osztráknál már szigorúbb a dolog. Többnyire írásban adok be valamit, aztán személyesen odamegyek hozzá és úgy fogadtatom el (...) ja, és ő írásban is visszajelez. (...) (NM3).

A fenti állításoknak megfeleltethető néhány magyar interjúalany osztrákokra vonatkozó megfigyelése, mely a következő idézet segítségével foglalható össze:

A felelősségnél sokkal inkább sikerül lestartolni magukat. Tehát magyarul, ha kap kérdést, válaszol rá vagy eldönti, hogy bevon egy-két szakértőt (...) az osztrák kolléga biztos, hogy top-down, főlülről kezdi az egész probléma megközelítését. Miről van szó, mit akarunk, hol akadt meg a dolog? , stb. és ilyen irányban szinte eszébe sem jut belmélyedni, hogy mi az, hanem hogy ki az aki ebben segítséget, milyen jellegű a probléma, jogi, jogi osztályról kérünk valakit. Kell-e support, meg tudod Te csinálni? Nem? Igen? (...) A magyar pedig elkezd alulról, hogy hol is akadt meg a folyamat, bemegy a gépbe, megnézi, hogy mi lehet a probléma, megpróbálja megoldani. Néha sikerül, néha nem sikerül (BZS19).

Mindezek tükrében, tekintve a problémamegoldás fentiekben bemutatott, univerzálisnak tekintett ábráját, az interjúk elemzése révén azt feltételezem, hogy a magyar menedzserek és az osztrák menedzserek eltérő hangsúlyokat rendelnek a problémamegoldás egyes szakaszaihoz. Az eltérő hangsúly-hozzárendelés a fentiekben említett kulturstandardokon kívül a különböző időorientációból adódhat. Az interjúkból az körvonalazódott, hogy a magyarokhoz képest az osztrákok hosszabb távú gondolkodással jellemezhetőek, mely az alternatívák és a feladatok elvégzéséhez szükséges képességek reálisabb, alaposabb felmérésében mutatkozott meg. Ezzel szemben a magyarok rövidebb távú orientációjának, “improvizatív hajlamának és megfelelni akarásának (“lelkésedésének) kombinációja az alternatívák feltérképezésére fordított kisebb hangsúlyt eredményezi. Ez a problémamegoldás folyamata során megnöveli a “váratlan, “tervbe nem vett körülmények bekövetkeztének valószínűségét. A magyar improvizációs készség által tehát gyors sikerek érhetők el, viszont fennáll annak veszélye, hogy a magyarok ezen improvizatív, áthidaló megoldásokat egyben végleges megoldásnak is tekintik. Az egyik interjúalanyom értelmezésében képi formában megjelenő “hullámzó

magyar teljesítmény tehát a problémamegoldás kezdeti, tervezési szakaszának elnagyolásából adódó jellemzőként is tekinthető. A "hullámozást másrészt a magyar menedzserek nagyobb fokú kapcsolatorientáltsága is eredményezheti, hiszen abból adódóan figyelmük az osztrákokhoz viszonyítva "szórtabbnak tekinthető (a számukra sokat jelentő személyközi kapcsolati tényezők sokszor elterelhetik figyelmüket a szó szoros értelmében vett tartalmi folyamatoktól). Mindezen problémamegoldási folyamatokra vonatkozó értelmezéseket igen lényegesnek, ugyanakkor további pontosításokat igénylő aspektusoknak látom. A problémamegoldási folyamatok eltérő magyar és osztrák jellegzetességeinek alapos feltárása ugyanis nagyban hozzájárulhat a magyar-osztrák kooperációk zökkenőmentesebb menetéhez.

#### VI.4. A FELTÁRT KULTURSTANDARDOK ÖSSZEFOGLALÁSA

A feltárt kulturstandardokat áttekintve megállapítható, hogy a mérsékelt szabályorientáció és a kapcsolatorientáció képezi a magyar-osztrák menedzser interakciókban kialakult magyar menedzser-önképek legmarkánsabb elemét.

A megkérdezett magyar menedzserek az osztrákokat szabályorientáltak és kevésbé kapcsolatorientáltak látták. A szabályorientáltság kifejeződési formája a törvény-, szabály- és jogtudatosság volt. A megkérdezett magyar menedzserek úgy tapasztalták, hogy a személyközi interakciókban a törvénytudatosság Ausztriában sokszor erősebb volt a jó emberi kapcsolatok ápolására történő törekvésnél. Trompenaars (1993) alapján tehát a magyar menedzserek az osztrák kultúrát mint univerzalista kultúrát<sup>109</sup> látták. Az osztrákok törvénytudatossága, szabálybetartása társadalmi szinten is megjelent, hiszen a megkérdezett magyar menedzserek Ausztriára vonatkozóan erős társadalmi kontroll-ról, egyfajta felelős osztrák állampolgári magatartásról számoltak be (általános szabályként értelmezték az ausztriában tapasztalt magán- és köztulajdon közötti fegyelmezettebb elhatárolást is).

Az erős osztrák szabályorientáltság egyik fontos következményeként jelent meg a megkérdezett magyar menedzserek értelmezésében az osztrákok magabiztossága. A magabiztosságot többféle tényezőre vezették vissza a megkérdezett magyar menedzserek. Egyik tényező a jogtudatosság volt: az osztrákok a megkérdezett magyar menedzserek szemében jobban tudatában voltak jogaiknak, illetve kötelezettségeiknek. A megkérdezett magyar menedzserek a magabiztosság jeleként értelmezték továbbá az osztrákok "nemet mondási képességét és vitakészségét. Érdekes a "nemet mondási képesség és a vitakészség összefonódása

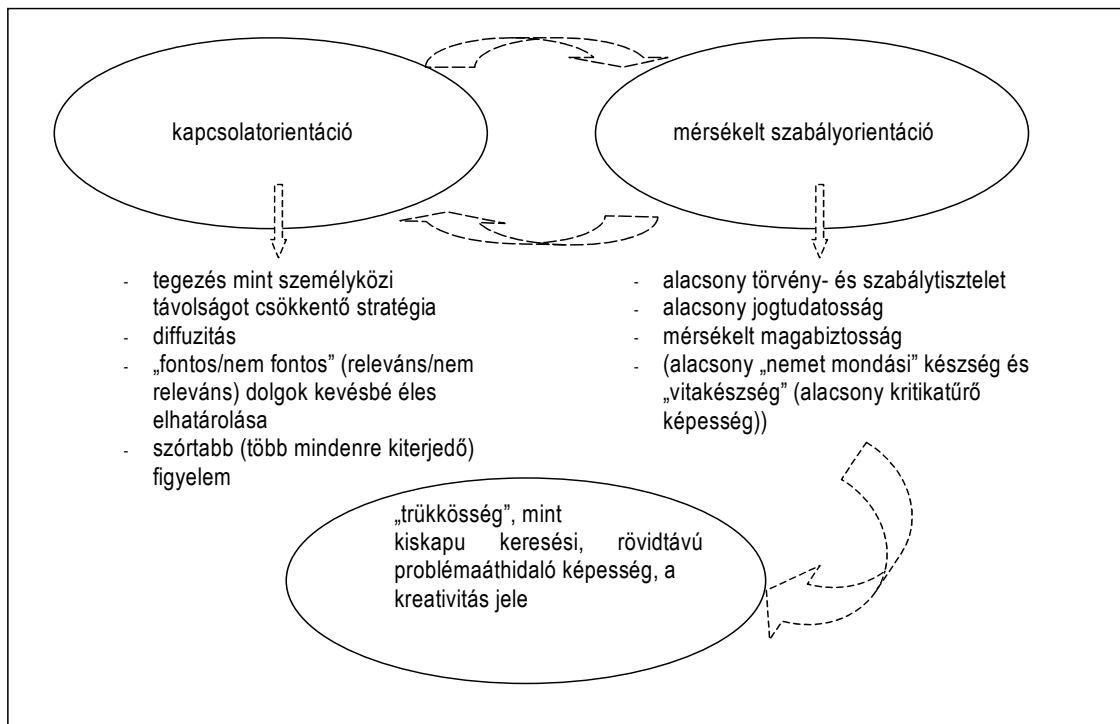
a kapcsolatorientáció kulturstandardjával. Ahhoz ugyanis, hogy nemet tudjunk mondani és vitázni legyünk képesek, szükség van a kommunikáció kapcsolati és tartalmi elemeinek elkülönítési képességére. Ez az elkülönítés (részleges függetlenítés) magyar interjúalanyaim értelmezésében inkább sajátja az osztrák kultúrának, mint a magyarnak. Ennek egyik legegységértelműbb megjelenése volt a magyarok osztrákokhoz viszonyított alacsonyabb "kritikátűző képessége.

Fontos továbbá az osztrákok fókuszáltabb figyelmére vonatkozó magyar megfigyelés, melynek egyik általános vetülete a(z éppen aktuális feladat szempontjából) "fontos, illetve nem fontos (releváns, illetve nem releváns) dolgok elhatárolásának képessége. A fókuszált figyelem kifejezés tulajdonképpen a specifikus kultúra legfontosabb sajátjára utaló kifejezés. A magyar menedzserek értelmezésében tehát a magyar kultúra az osztrák kultúrához képest diffúz kultúraként jellemezhető, melynek sajátja, Trompenaars (1993) alapján, hogy egy-egy problémahelyzet megközelítése a specifikus megközelítéshez képest indirektebb és "szórtabb. A diffúz kultúra képviselői számára nem határolódnak el élesen egymástól az egyes életterületek, hanem azok összefüggnek egymással. A magyar menedzserek számára ezen "éles elhatárolás miatt sokszor rugalmatlannak és távolságtartónak tűnt az osztrákok specifikus problémamegközelítési módja. A specifikusság következményeként az osztrákokra jobban jellemző a feladatkörök és a felelősséghatárok élesebb kijelölése és ezzel együtt a felelősség érzete is. A magyar kultúra diffúzitását fejezi ki a kapcsolatorientáció kulturstandardja. A kapcsolatorientáltság egyik kifejeződési formája lehet a tegező megszólítás, mely egyfajta közelségteremtő eszközként élt a megkérdezett magyar menedzserek tudatában, s ennek következtében az osztrákok magázó gyakorlata mögött is egyfajta távolságteremtő attitűdöt véltek. A kapcsolatorientáltság igen erős kulturstandardként bizonyult a magyar menedzserekkel folytatott interjúk alapján, s a magyar kommunikációban egyértelműen azt eredményezte, hogy a kapcsolati elemek szinte "felülírták a tartalmi elemeket. A magyar diffúzitás másik fontos következményeként rajzolódott ki az informális információáramlás jelentősége: az informális hálózatok nagyobb jelentőségűnek tűntek a magyar társadalomban mint az osztrákban.

A magyar és az osztrák menedzserekkel végzett interjúk elemzése révén a szabályorientáció és a kapcsolatorientáció szoros összefüggése rajzolódott ki, melyet az alábbi összefoglaló ábra mutat:

---

<sup>109</sup> Az univerzalista kultúrák ugyanis jobban hajlamosak a szabályok minden körülmény közepette történő követésére. Munkavégzésük során töreksenek a "személytelenségre", azaz a tartalmi elemekre történő fókuszálásra.



10. ábra: A feltárt kulturstandardok és a köztük lévő főbb kapcsolatok

## VII.A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZESÍTŐ ÉRTÉKELÉSE

### VII.1. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÁLTALÁNOSÍTHATÓSÁGÁRÓL

Kutatási eredményeim általánosíthatóságával kapcsolatban visszautalok arra a kulturstandard-kutatás interpretatív értelmezéséből adódó – általam is alkalmazott - kreweri (1996) és helfrichi (1989) kulturstandard-értelmezésre, miszerint azok tulajdonképpen a kultúrák interkulturális viszonylatban változó aspektusait foglalják magukban, továbbá nem pusztán az interkulturális (bikulturális) interakció kommunikációs előfeltételei, hanem maguk is az adott interkulturális kommunikációs szituáció kontextusában alakulnak ki (tehát egyidejűleg maguk hozzák létre a szituációt). Ezen értelmezés egyik következménye, hogy az általam feltárt kutatási eredmények csakis belső általánosíthatóságot tesznek lehetővé. Azok a vizsgált csoportra vonatkozóan, s egy konkrét szemszögből tekintve általánosíthatók: a magyar-osztrák menedzser interakciók magyar szempontú jellemzéséről szólnak. Az eredmények továbbá minden bizonnyal módosultak volna, amennyiben a menedzser szubkultúra helyett egy más szubkultúrához tartozás lett volna a mintába kerülés feltétele.

Kutatási eredményeim külső általánosíthatóságának elemeit a következők képezik:

1. A bikulturális interakciók résztvevőinek értelmezéseiben, magatartásában feltárt általános jellegzetességek (pl. a viszonylagos önképek változása a magyar-osztrák interakciók eredményeként);
2. A bikulturális interakciók lehetséges tipizálása a résztvevők kulturális hovatartozásának közelség-távolsága (a résztvevők által észlelt pszichológiai/kulturális közelsége/távolsága) alapján;
3. Azon énikus fogalmak és kategóriák, melyek mentén a kulturstandardok körvonalazódtak (pl. versengésérzet, a trükkös-leleményességre vonatkozó magyar önkép, a nemet mondás képessége).

---

#### VII.1.1. JELEN KUTATÁSI EREDMÉNYEK A VONATKOZÓ KUTATÁSOK TÜKRÉBEN

Tekintve a magyar-osztrák menedzser interakciók magyar szempontú jellemzését, összességében megállapítható, hogy kutatási eredményeim a vonatkozó kutatások eredményeit illetően megerősítő jellegűek (ld. kultúradimenziós kutatások: Szabó és mások 2002, Bakacsi és mások 2002; Derjanecz 2000, kulturstandard-kutatások: Brück/Kainzbauer 2000, Meierewert/Horváth 1999, Meierewert/Topcu 2000, Meierewert/Horváth-Topcu 2001; interkulturális kutatások: Lövey 1996, Simon/Davies 1995)

Az alábbi táblázatban a kulturstandard-módszerrel végzett, magyar-osztrák vonatkozású, megelőző kutatásokat hasonlítottam össze az általam feltárt magyar szempontú kulturstandardokkal. Az összehasonlításnál figyelembe kell venni az alábbi körülményt: Brück/Kainzbauer és Meierewert/Horváth-Topcu a kulturstandard-kutatást mint tükörkutatást végezték el, tehát az általuk kapott eredmények a magyar-osztrák kulturális különbségek azon aspektusait foglalják magukban, amelyek *mind magyar, mind úgy osztrák* szempontból is megfogalmazódtak. Az általam végzett kulturstandard-kutatás eredményei magyar szempontú észlelések és értelmezések alapján fogalmazódtak meg. (Mint hangsúlyoztam, a magyarok osztrákokra vonatkozó észlelései, értelmezései az önreflexivitásból eredően önmagukra vonatkozóan is információt szolgáltatnak: amennyiben az osztrákokat távolságtartónak tartották, az egyúttal azt is jelentette, hogy saját magukat kapcsolatorientáltként értelmezik):

Brück/Kainzbauer 2000		Meierewert/Horváth-Topcu 2001		Topcu 2004	
Ausztia	Magyarország	Ausztia	Magyarország	Ausztia	Magyarország
magánélet és munka szétválasztása visszafogottság	magánélet és munka keveredése kollektivitás	specifikus kultúra	diffúz kultúra	specifikus kultúra	diffúz kultúra
erős munkafegyelem	flexibilis munkavégzés	gyenge kapcsolatori-entáció	erős kapcsolatori-entáció	gyenge kapcsolatori-entáció	erős kapcsolatori-entáció
direkt kommunikáció formális kommunikáció	indirekt kommunikáció informális kommunikáció	szabálykövetés	szabályok kijátszása	szabálykövetés	szabályok kontextusfüggő értelmezése
imateriális orientáció	materiális orientáció	-	-	tárgyilagos megközelítés magázás	érzelmi alapú megközelítés tegezés
leereszkedő-patronáló attitűd	diszkrimináltság-érzet	alacsony hierarchia	magas hierarchia	konstans, fókuszált figyelem, teljesítmény	hullámzó, szórt figyelem, teljesítmény
		nagy magabiztosság	változó magabiztosság	hosszú távú gondolkodás nagyfokú önbizalom (nemet mondási képesség, feladat-tudatosság)	rövid távú gondolkodás mérsékelt önbizalom (megfelelni vágyás)

**11. táblázat: Osztrák és magyar kulturstandardok összehasonlítása vonatkozó kutatási eredmények alapján (Forrás: Brück/Kainzbauer [http://www.sses.se/public/events/euram/complete\\_tracks/east\\_west\\_best/brueck\\_kainzbauer.pdf](http://www.sses.se/public/events/euram/complete_tracks/east_west_best/brueck_kainzbauer.pdf))**

A disszertáció keretében végzett kutatás eredményeinek a fenti táblázatos formában történő összefoglalása alacsony információértékkel bír, hiszen nincsenek feltüntetve az interjúalanyok sokrétű értelmezései, az értelmezések interkulturális interakciók hatására bekövetkező változásai, s az egyes kulturstandardok mögöttes okaira vonatkozó feltételezések. A fenti összefoglalás ehelyütt csak azt a célt szolgálta, hogy az általam feltárt főbb kulturstandardok megelőző kulturstandard-kutatások által feltárt kulturstandardokhoz viszonyított, megerősítő jellegét illusztrálja. A táblázatban szereplő, szürkén satírozott részek azokat az aspektusokat mutatják, amelyeket bár kutatásom során létezett (magyar szempontú) magyar-osztrák különbségként tártam fel, de azok az interjúalanyok

értelmezésében nem külön kulturstandardokat, hanem egy kulturstandard kifejeződési vetületét jelentették (a diffuzitás, az érzelmi alapú megközelítés, a hullámzó figyelem és a magázás mind a kapcsolatorientációhoz tartozó aspektus).

A következőkben a kultúradimenziókon alapuló kultúra összehasonlító megközelítések közül a GLOBE-kutatás vonatkozó eredményeit mutatom be, s azok saját kutatási eredményeimmel való összeegyeztethetőségére reflektálok röviden. A GLOBE-kutatás vonatkozó eredményeinek bemutatása az alábbi táblázatban történik, mely kilenc nemzeti kultúradimenzió mentén hasonlíttja össze a magyar és az osztrák kultúrát<sup>10</sup>:

	Ausztia	Magyarország
bizonytalanság kerülés	5.16 (5.12)	3.12 (3.57)
jövőorientáció	4.46 (4.40)	3.21 (3.37)
hatalmi távolság	4.95 (4.95)	5.56 (5.25)
intézményi kollektívizmus	4.30 (4.03)	3.53 (4.08)
humán orientáció	3.72 (3.55)	3.35 (3.84)
teljesítményorientáció	4.44 (4.41)	3.43 (3.71)
csoport/család kollektívizmus	4.85 (4.21)	5.25 (5.53)
nemek szerinti szerep-eloszlás	3.09 (3.14)	4.08 (3.84)
rámenősség	4.62 (4.55)	3.23 (3.51)

**12. táblázat: Ausztia és Magyarország társadalmi kultúradimenzió (tényleges) értékei (zárójelben az ország-klaszterek (germán és kelet-európai) átlagértékei). (Forrás: Bakacsi és mások 2002, 76., Szabó és mások 2002, 63.)**

A bizonytalanság kerülésre (illetve -tűrésre) vonatkozóan kvalitatív kutatásom interjúalanyaim "trükkös-kreatív önértékelésére vonatkozó része ad információt. Interjúalanyaim meglátása szerint a magyar "trükkösség a magyarországi társadalmi és gazdasági kontextus alakuló-változó jellegének következménye. Értemezésük szerint változó keretfeltételek közepette a pillanatnyi helyzetelőnyök kiaknázására irányuló, flexibilitást kifejező "trükkösség egyfajta alap-siker-kritériumnak tekinthető. Interjúalanyaim ezen okfejtései abba az irányba mutatnak, hogy a bizonytalanság kerülés Magyarországra vonatkozó dimenzió-értéke mögött – Bakacsi feltételezésének megfelelően - inkább a bizonytalanság-tűrés (a változóban lévő keretfeltételek közepette történő létezéshez való hozzászokottság), s nem az alacsony bizonytalanság kerülés áll.



A *jövőorientációt* illetően kvalitatív kutatásom alapján a problémamegoldás témánál a magyarokra vonatkozó megállapítások (gyors, lelkes hozzáállás, kismértékű tervezés, első adandó akadállynál "leblokkolás, rövid távú, átmeneti megoldások), s a magyar "trükkös-kreativitás-ra vonatkozó eredmények (változó társadalmi-gazdasági körülmények miatt a flexibilitás mint sikerkritérium) a GLOBE-kutatás megállapítását látszanak visszaigazolni: feltehetően az osztrákok nagyobb fokú jövőorientációval rendelkeznek, mint a magyarok.

A *hatalmi távolságot* illetően kvalitatív kutatásom számomra egyik legérdekesebb eredménye, hogy az általam megkérdezett menedzserekkel folytatott interjúkban közvetlen módon igen csekély mértékben jelentek meg magyar interjúalanyaim részéről olyan megállapítások, melyek az osztrák vezetők megítélésére vonatkoztak. Tekintve az egyéb, vonatkozó kutatási eredményeket (ld. pl. Bakacsi/Takács 1998, Cyr/Schneider 1996, Markóczy 1994, Pearce 1991, Nasierowski 1996), melyek erős hatalmi távolságot és autokrata vezetői stílust állapítottak meg Magyarországra, illetve Kelet-Európára vonatkozóan, az interjúk markánsabb témájaként vártam a hatalmi távolságra és vezetői stílusra vonatkozó magyar menedzseri észleléseket. Ehhez képest inkább "visszafogottabb megnyilvánulások hangzottak el a témát illetően. Ennek egyik lehetséges oka – az interjúk kritikai értelmezésében – az lehet, hogy a megkérdezett magyar menedzserek probléma-, és konfliktusmentesnek ítélték meg az osztrák vezetőkkel való együttműködésüket (mert konzultatív és delegatív stílusúak, s ezt a stílust pozitívnak ítélték meg vagy, mert az osztrák vezetők a magyar vezetőkkel hozzávetőlegesen azonos stílust képviselnek). Érdekes aspektust képezett kvalitatív kutatásomban, hogy a tegezés/magázás terén megmutatkozó magyar-osztrák különbségek magyar értelmezésénél nem merült fel a magázás hatalmi különbségeket kifejező funkciójára vonatkozó értelmezés. Magyar interjúalanyaim nem "látták bele az osztrákok magázó gyakorlatába, hogy az esetleg a hatalom egyenlőtlen elosztásának egyik verbális kifejeződési formája lenne. Ennek oka sokféle lehet. Lehet egyrészt, hogy az osztrákok nem adtak erre okot (tehát magázó megszólításuk révén nem közvetítettek semmilyen, a hatalom demonstrálását kifejező üzenetet), másrészt az is lehetséges, hogy a magyar menedzserek nem "éreztek ki az osztrákok hatalom-demonstrálási szándékát, mert Magyarországon, a magyar vezetők részéről hasonló mértékű hatalom-demonstráláshoz voltak szokva. A kutatási eredmények bemutatásánál részletesen tárgyalt osztrák "nemet mondási képesség az egyetlen olyan eredmény, amely nagy magyar hatalmi távolságra utaló eredményként értékelhető. A magyar menedzserek a magyar munkavállalók "nemet mondási képtelensége mögötti fő okként az erős megfelelni vágyást, az önbizalomhiányt látták – ezen feltételezések összeegyeztethetők a hatalom egyenlőtlen szervezeti elosztásának elfogadásával. Érdekes volt azonban, hogy azon ritka alkalmakkor, amikor

---

<sup>110</sup> A táblázatban kizárólag a tényleges értékeket tüntettem fel – a vágyott értékekkel jelen összehasonlítás keretében nem foglalkozom.

interjúalanyaim explicit módon beszéltek a vezetői stílusról, jellemzően a magyar vezetőkről (s így önmagukról is) mint “szociálisan érzékeny, kapcsolatorientált, demokratikus vezetőkről beszéltek, akiknek “fontos, hogy szeressék őket. Más vonatkozású megnyilatkozásaikból azonban az körvonalazódott, hogy a magyar vezetők és beosztottjaik igenis nagy hatalmi távolsághoz vannak szokva (ld.: a bizalom témája)<sup>111</sup>.

*Intézményi vs. csoport-család kollektívizmus:* Az általam feltárt “kapcsolatorientáció kulturstandardja mutat legszorosabb hasonlóságot a kollektívizmus dimenziójával. Az interjúkból feltárolt kapcsolatorientációs elemek a csoport-család-kollektívizmus kifejeződési formáinak feleltethetőek meg (pl. a diffúziásra, “felülírásra utaló jelek). A kollektívizmus dimenzió GLOBE-féle kettébontása számomra nagyon jelentős és további kutatásokat igénylő aspektust jelent. Az általam végzett interjúk elemzése által az intézményi kollektívizmusnak egy érdekes “változata körvonalazódott előttem. Az osztrákok magyar interjúalanyaim értelmezése szerinti erős “társadalmi kontrollja egyfajta “magasabb rendű közösségérzet meglétére utal. Amennyiben visszagondolunk a “metró-bliccelés kapcsán tematizált társadalmi kontroll témára, az alapján az körvonalazódott, hogy az osztrákok sok tekintetben erősebben tudatában vannak, hogy mindnyájan “egy hajóban utaznak, melynek neve a társadalom. Cselekedeteiket sokszor ez a “társadalmi kollektívizmus határozza meg: kölcsönösen tiszteletben tartják egymás (magyar interjúalanyaim számára néha túlzott mértékben hangsúlyozott) jogait annak érdekében, hogy ne sérüljenek az emberek “nagy gyűjtőközösségének, a társadalomnak az alapelvei. Ez a felelős állampolgári lét eredményezi, hogy több esetben a magánkapcsolatok rovására érvényesítik állampolgári jogait ( “váltási képesség az állampolgár-én/magánember-én között, mely felelősebb állampolgárt, de rezerváltabb magánembert eredményez). Az egymás jogainak tiszteletben tartása ilyen szempontból egyfajta társadalmi szintű kollektív tevékenységnek tekinthető. Amennyiben tehát az intézményi kollektívizmus egyik lehetséges megnyilvánulási formájaként tekintjük ezen “társadalmi kollektívizmust, akkor kutatási eredményeim egyértelműen tükrözik a GLOBE-felmérés azon eredményét, miszerint az intézményi kollektívizmus Ausztriában magasabb, a csoport/család-kollektívizmus pedig alacsonyabb mint Magyarországon.

*A teljesítményorientációra, humán orientációra, a nemek szerinti szerepelosztásra vonatkozóan* az általam végzett interjúban nem kaptam utalásokat (sem magyar, sem osztrák részről) – ez a körülmény többek között arra is utalhat, hogy – bár a kultúradimenzió értékek alapján részben különbségek regisztrálhatók - a

---

<sup>111</sup> Ehhez kapcsolódóan végezetül azt az interjúk menetére vonatkozó általános észrevételt tenném, hogy magyar interjúalanyaim többször tettek az interjúban elmondottak bizalmasságára vonatkozó megjegyzéseket (“remélem rajtad kívül tényleg nem hallgatja meg senki a kazettát”, “ilyet nem is kéne mondanom egy kazettára”). Osztrák interjúalanyaim közül egyik sem tett ezekhez hasonló megjegyzéseket.

megkérdezett magyar menedzserek az osztrákokra vonatkozóan nem észleltek különbségeket e téren, tehát voltak hatással az interkulturális interakciókra.

A rámenősségre vonatkozóan igencsak közvetettek a kutatás során feltárt eredmények. A rámenősségre a mérsékelt önbizalom és a kapcsolatorientáció kulturstandardja utalhat. A személyközi kapcsolatok munkakapcsolatokat "felülíró" természete, a megfelelni vágyásra törekvés, s önbizalomhiány mind arra utaló jelek, hogy a magyar menedzserek az osztrákokhoz viszonyítva kevésbé rámenősek.

#### VII.1.2. A KULTURSTANDARD-MÓDSZER RÉVÉN FELTÁRT, A KULTÚRADIMENZIÓS KUTATÁSOKHOZ VISZONYÍTOTT TÖBBLETINFORMÁCIÓK

A magyar menedzserek viszonylagos önképének, osztrákokra vonatkozó idegenképének és a metaképek feltárása révén fény derült a leleményes-kreativitás értelmezésre, a szabályok funkciójára, az önbizalom megnyilvánulási formáira vonatkozó, magyar-osztrák *jelentéstársítási és attribúciós különbségekre*, illetve arra, hogy ezen különbségek milyen területeken okozhatnak konfliktusokat a magyar-osztrák interakciókban. Ilyen konfliktusterületként körvonalazódott például, hogy a kreativitásra vonatkozó eltérő magyar-osztrák értelmezésből adódóan más-más problémamegoldási eljárások, módozatok kerülhetnek jutalmazásra a magyaroknál és az osztrákoknál (rövid vs. hosszú távú orientáció), vagy, hogy az alacsony magyar "nemet mondási képességből, a megfelelni vágyásból kifolyólag a magyar munkavállalók hajlamosak abban akkor is elvállalni egy feladatot, amikor nem rendelkeznek az elvégzéséhez szükséges információkkal, képességekkel. Ez a magatartás az osztrák partner számára könnyelmű és realitást nélkülöző problémamegoldási megközelítésként tűnhet.

Amennyiben visszatekintünk a jelen kutatási eredményeinek a GLOBE-kutatás, illetve a pozitívista szellemiségben végzett, vonatkozó relációjú (magyar-osztrák) kulturstandard-kutatások eredményeivel történő összehasonlítására, azt láthatjuk, hogy azok nagyon nagy mértékben egymást megerősítő kutatások. Amennyiben ez így van, felmerül a kérdés, hogy miben eredményez a kultúradimenziós módszerekhez képeset más minőségű ismereteket a kulturstandard-módszerrel történő kultúrakutatás.

---

A más minőség egyrészt ez émius orientációban rejlik: a hangsúly tehát az interjúalanyok saját értelmezésére esett. Mint ahogy láttuk, az interjúalanyok saját értelmezése nem mindig esett egybe a kutatói értelmezéssel (pl. privát/közjószág közötti különbségtételt a szabálykövetés kulturstandardjánál tárgyalták az interjúalanyok).

Másrészt a módszer *interkulturális* megközelítésű *értelmezése* révén a biculturális interakciók jobb megértése vált lehetővé, hiszen feltárult a magyar-osztrák menedzser interakciók *milyen hatással* voltak a magyar félre. Ennek nyomankövetése az egyes kulturstandardok kapcsán feltárt viszonylagos magyar önképek, az osztrákokra vonatkozó idegenképek, a magyarokra vonatkozó idegenképek, illetve a magyarok osztrákokra vonatkozó metaképeinek vizsgálata révén vált lehetővé. A biculturális interakciók hatásaként feltártam a magyar menedzserek "trükkös-leleményes önképének *változását*, az arra vonatkozóan kialakult ambivalenciát. Ez az ambivalencia erősebben mutatkozott az ausztriai magyar interjúalanyaim esetében, mint a magyarországi magyar interjúalanyoknál, hiszen az előbbieket "koncentráltabban voltak kitéve az osztrák kultúra hatásának. A magyar-osztrák interakciók további hatásaként tudható be az ausztriai magyar interjúalanyok szabálykövetési gyakorlatában végbement változás.

Az osztrák menedzserekkel folytatott interjúk révén továbbá az interkulturális interakciók résztvevőinek kölcsönös egymásra hatási folyamata is körvonalazódott, melyet a következő – részben már idézett - interjúrészlettel illusztrálok:

*(Osztrák interjúalany kijelentése) Ha én nem ügyelek folyton, árgus szemmel, rögtön eltérek a standardoktól. És ne kérdezze, hogy ez miért van: nem tudom! Semmilyen magyarázatot nem tudok adni erre. De ez egy szemellátható jelenség. Egyszerűen úgy tűnik, hogy nem képezi részét az emberek gondolkodásának. Ehhez hasonlót sem a német gyárban, sem Ausztriában nem kellett csinálnom egyszer sem.* (F5).

Az interjúalany azon kijelentése, hogy máshol (Ausztriában és Németországban) nem kellett ennyire erősen ragaszkodnia az előírások betartatásához, illetve annak ellenőrzéséhez, akár egy körkörös folyamat meglétére utalhat: amiért a magyar kollégák - mérsékelt szabályorientációjukból kifolyólag - "lazábban viszonyultak az előírások betartásához, az osztrák menedzser a szokásosnál fokozottabb ellenőrzési technikákat alkalmazott. Ez pedig az osztrák kultúra túlzott szabályközpontúságára vonatkozó észlelés formájában "csapódhatott le a magyar kollégákban, s adandó alkalmommal magyar részről akár dachoz, ellenálláshoz is vezethetett (pl. a kérdőre vont magyar kollégák hallgatása). A konkrét biculturális kontextus volt tehát, ami létrehozta a résztvevők által követett magatartásformákat, és az egymásról kialakított képet. Egy más (pl. osztrák-német) biculturális viszonyban az osztrák partner feltételezhetően nem mutatott volna ilyen erős szabálykövetési orientációt.

Jelentős kutatási eredménynek tekintem annak feltárását, hogy az interjúalanyok és én, mint kutató más kultúrára vonatkozó értelmezéssel vettünk részt a beszélgetéseken. Erre szintén a kulturstandard-módszer interpretatív alkalmazása teremtett lehetőséget, mivel az interjúalanyok saját értelmezései kerültek fókuszba. Ez a felmerült kultúraértelmezési különbség arra figyelmeztet, hogy azáltal nem lehet teljesen kiküszöbölni a

konstruktum okozó hatást, hogy az interjút készítő személy és az interjúalany azonos kulturális háttérrel rendelkezik – mint ahogy azt eredetileg feltételeztem (ld. a “A kulturstandard-módszer lépései c. alfejezetet).

Az interjúalanyok általános értelmezési keret-elemeinek (kultúra, mint civilizáció; versengés; az osztrák kultúrával kapcsolatos “közel-s-mégis-távol érzet) feltárásának létezik egy általános üzenete is. Eszerint minden bizonnyal más jellegűnek kell tekinteni a magyar-osztrák interakciókat bármilyen olyan magyar-idegen kultúra viszonylatú interakciótól, ahol az idegen kultúrát egy a magyar kultúrától (pszichológiai értelemben véve) kifejezetten távoli kultúra képezi (pl. magyar-kínai), melyre tehát nem érvényes a versengésből, “közel-s-mégis-távol érzés-ből adódó ambivalencia.

A kutatási eredményeket tekintve megállapítható továbbá, hogy a bikulturális interakciókra azok *helyszíne* is befolyással van: nem mindegy ugyanis, hogy a magyar-osztrák interakciókat Magyarországon vagy Ausztriában vizsgáljuk. Általánosságban elmondható, hogy a *magyarországi* magyar-idegen kultúra viszonylatú interakciókat a vonatkozó irodalmak bőségesen tárgyalják. Ezen kutatások eredményeképpen fogalmazódott meg többek között a magyarok passzív ellenállási gyakorlata az idegen kultúra képviselőivel szemben. Erre a passzív ellenállásra vonatkozóan azonban az *ausztriai* magyar menedzserek körében (tehát amikor a bikulturális interakciók nem Magyarországon, hanem az idegen kultúrájú országban zajlottak), nem találtam utalást. A helyszíntől függően tehát egy-egy bikulturális viszonylatra vonatkozóan módosulhatnak a feltárt kulturális különbségek.

A kvalitatív-interpretatív alkalmazású kulturstandard-módszer azon törekvéséből adódóan, hogy az interjúalanyok saját értelmezéseit tárja fel, további fontos aspektus nyomonkövetése vált lehetővé. Megfigyelhető volt, hogy mennyire jellemezte a megkérdezett magyar menedzsereket egy az osztrákokra vonatkozó megértési törekvés, illetve mennyire törekednek a bikulturális együttműködés során létrehozható *szinergikus* megoldásokra. A szinergia témájának kapcsán az a feltételezés körvonalazódott bennem, hogy azt mindig egyfajta semleges viszonyú interkulturális viszonylatokra vonatkoztatva tárgyalja a szakirodalom. Figyelmem kívül marad az interkulturális viszonyokat nagyban befolyásoló hatalmi különbség. Ez a hatalmi különbség egyértelművé vált például a Magyarországra érkező osztrákok és a magyarországi magyarok viszonyában: a magyarországi magyar interjúalanyok értelmezéseiben az osztrákok gyakrabban szerepeltek mint “befektető-tulajdonos-főnökök. A hatalmi különbségek ilyen fajta tudatosulása pedig eleve gátolta a szinergiára törekvést.

### VII.1.3. A KULTURSTANDARD-MÓDSZEREL KAPCSOLATOS FELISMERÉSEK – A MÓDSZER ALKALMAZÁSÁRA VONATKOZÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK

Az empirikus kutatás során feltárt magyar-osztrák kulturstandardokon, s a magyar-osztrák bikulturális viszonyt jellemző egymásra hatási folyamatok leírásán kívül fontos kutatási eredménynek tartom a kulturstandard-kutatás kettős paradigmátikus természetének feltárását és az arra vonatkozó megállapítások rendszerezett megjelenítését. Továbbá, gyakorlati eredménynek tekintem a kulturstandard-módszer univerzális alkalmazhatóságának "tesztelését. Ennek során arra a következtetésre jutottam, hogy amennyiben a módszert pozitívista szellemiségben kívánjuk alkalmazni, annak univerzális (bármilyen bikulturális viszonylatú) alkalmazási lehetősége megkérdőjelezhető. Egy pozitívista értelmezésű kulturstandard-kutatás számára ugyanis a kritikus interakciós szituációkról szóló beszámolók képezik az adatokat. Jelen kutatás során azonban azzal szembesültem, hogy a magyar (és az osztrák) menedzserek igen kevés konkrét kritikus interakcióról számoltak be – meglehetősen szűk volt tehát az az "adatbázis, amelynek elemzésén egy pozitívista értelmezésű kulturstandard-kutatás alapul. Ez a körülmény felveti, hogy olyan, *egymáshoz nagyon közel álló kultúrák közötti különbségek feltárására, mint a magyar és az osztrák kultúra, a pozitívista értelmezésű kulturstandard-módszer csak korlátozottan alkalmas.* Az "adatbázis szűkösségének problémája viszont abban az esetben nem lép fel, amennyiben a kulturstandard-kutatást az általam megvalósított módon, kvalitatív-interpretatív szellemben végezzük el. Ilyenkor az elemzés számára kinyilvánítottan fontos adatot képeznek az interjúalanyok *általános észrevételei, véleményei, magyarázatai, továbbá az általuk megfogalmazott sztereotípiák,* melyek az elemzés számára bőséges és sokirányú lehetőséget teremtenek. E helyütt utalnék ismételtén vissza arra a kulturstandardokat illető kreweri feltevésre, miszerint a bikulturális interakcióban történt eseményeket nem lehet kizárólag a bikulturális interakciókban részt vevő kultúrák eredeti standardjaival jellemezni, mert a kultúrák egymásra hatásának következtében a résztvevők kulturális orientációi módosul(hat)nak. Ebben az esetben kiemelt kutatási céljá válik annak feltárása, hogy az interjúalanyok idegen kultúrájú partnerre vonatkozó *előfeltevéseinek, sztereotípiáinak* van-e, s ha igen, milyen szerepe van a bikulturális interakciók alakulásában. Nem igaz tehát az a kulturstandard-módszerrel kapcsolatban leggyakrabban megfogalmazott kritika, miszerint az interjúk során mintegy melléktermékként megjelenő, sztereotíp-jellegű, az idegen kultúrájú egyénekre vonatkozó attitűdöket tartalmazó (és nem ténylegesen megfigyelt viselkedésen alapuló) kijelentések (az osztrákok általában..., a magyarok...) nagy veszélyt jelentenek a kulturstandard-kutatás számára (mint ahogy azt például Dunkel/Mayrhofer (2001) állítja). Az interjúk szövegének kvalitatív-interpretatív olvasatában a sztereotíp jellegű kijelentések éppoly fontos információként kezelendők, mint a konkrét, kritikus interakciós szituációkról szóló beszámolók, hiszen azok nagymértékben befolyásolják a bikulturális interakciók alakulását. A magyar (és az osztrák) menedzserekkel végzett interjúk elemzésénél továbbá jelentős az interjúalanyok belső világának megértése, melyhez szükség volt annak feltárására, hogy:

1. Az interjúalanyok milyen előfeltevésekkel vagy sztereotípiákkal rendelkeztek az adott idegen kultúrájú interakciós partnerre vonatkozóan az interakció előtt;
2. Ezek az előfeltevések vagy sztereotípiák hogyan hatottak az idegen kultúrájú partnerrel lezajlott interakciókban tanúsított magatartásukra;
3. Változtak-e (s ha igen, hogyan változtak) ezek az előfeltevések, sztereotípiák az adott idegen kultúrájú egyénnel való tartós interakciók eredményeképpen.

A magyar-osztrák bikulturális interakciók során ugyanis négyféle helyzetstrukturáló elem létezett (Breitenbach 1974 alapján Schroll-Machl 2001):

1. *Tényleges* magyar kulturális tájékozódási pontok;
2. *Vélt* osztrák kulturális tájékozódási pontok (magyar szempontból);
3. *Tényleges* osztrák tájékozódási pontok;
4. *Vélt* magyar tájékozódási pontok (osztrák szempontból).

A kulturstandard-kutatás legelterjedtebb alkalmazási módját tekintve a *tényleges magyar és tényleges osztrák kulturális tájékozódási pontokra* (első és harmadik pont) vonatkozó információk feltárása a fő célkitűzés (ld. például Schroll-Machl 2001 kétpólusú kulturstandard-párjait). A kulturstandard-módszer kvalitatív-interpretatív alkalmazása révén arra tevődött a hangsúly, hogy a magyar expatriotáknak az osztrák interakciós partner kulturális sajátosságaira vonatkozó *feltételezése*i (metaképei) nem feltétlenül egyeznek meg az osztrák kultúra képviselőinek *tényleges* kulturális sajátosságaival (a második és a harmadik pont közötti konfliktus). A kritikus interakciós szituációkra történő visszaemlékezés során megemlített sztereotíp megjegyzéseket tehát az olyan aszimmetrikus helyzetből adódó konfliktusok elemzésére és megértésére lehet használni, mint pl. a *tényleges osztrák és (a magyarok által) vélt osztrák kulturális tájékozódási pontok*, illetve a *tényleges magyar és az osztrákok által vélt magyar kulturális tájékozódási pontok* közötti konfliktus. Mindezek részletes feltárására természetesen szükség van további osztrák menedzserekkel végzett interjúk elemzésére, mely tehát egy fontos és érdekes kutatási eredményeket ígérő jövőbeli kutatási perspektívát jelöl.

A sztereotípiák feltárásának fontosságát egyébként Thomas (1991) is elismeri, amikor kijelenti, hogy annak azért van nagy jelentősége, mert pszichológiai kutatások kimutatták, hogy az *észlelés* tulajdonképpen az

*előzetes elvárások által befolyásolt jelenség*<sup>112</sup>. A kulturstandardok feltárásának folyamatánál azonban már megfelelkezik ennek fontosságáról.

A kulturstandard-módszer továbbá a kultúra dinamizmusának kutatására vonatkozó lehetőségeket is magában foglal – ezen lehetőségek azonban kizárólag egy adott bikulturális viszonylatú alkalmazás során kiaknázatlanul maradnak. Véleményem szerint legalább két bikulturális viszonylatú kulturstandard-kutatásra (pl. magyar-osztrák, magyar-német menedzser interakciók) van például szükség ahhoz, hogy a kulturstandardokhoz tartozó toleranciahatárokról vonatkozóan megalapozott feltevéseket lehessen megfogalmazni. "A kulturstandard-kutatás kultúráképe – a kulturstandardok definiálása című alfejezetben a kapcsolatorientáció kulturstandardjára vonatkozóan jegyeztem meg, hogy a kapcsolatorientációhoz tartozó tolerancia-intervallum magyar szempontból változik aszerint, hogy osztrák vagy német partnerrel zajlik-e az interakció. Ez a tolerancia-intervallumra vonatkozó fontos információ azonban egy kizárólag magyar-osztrák viszonylatú kutatás során rejtve marad.

#### VII.1.3.1. KAPCSOLÓDÓ JÖVŐBELI KUTATÁSI PERSPEKÍVÁK KIJELELÉSE

A kutatási módszer és a kutatás eredményeinek értékelését lezárandó, a fentiekben megjelölteken kívül néhány olyan további témát jelölök meg, amelyek feltárására, pontosítására vonatkozóan jövőbeli kutatásokra van szükség:

1. A kutatás eredményeit nagy mértékben javítaná - s további kutatások érdekes tárgyát képezi - annak vizsgálata, hogy a magyar menedzserek kulturális önképei hogyan alakulnak annak függvényében, hogy milyen kultúrájú interakciós partnerrel (pl. olasz, svéd, cseh, stb.) állnak szemben.
2. Fontos jövőbeni kutatási feladatot jelent a vonatkozó kultúradimenziós és kulturstandard kutatási eredmények összehasonlítása abból a szempontból, hogy a különbségek és hasonlóságok mennyire tekinthetők a *módszerre visszavezethető* különbségnek. A kultúradimenziókra és a kulturstandardokra épülő kutatási eredmények ugyanis a kultúra elefántjának más-más oldalát világítják meg, mindazonáltal lehetséges az általuk kapott eredmények egymásnak történő megfeleltetése. Ennél a megfeleltetésnél az alábbi különbséget kell figyelembe venni:

---

<sup>112</sup> Ehelyütt utalnék vissza arra a már említett feltételezésre, hogy a magyar menedzserek hajlamosak a németeknek alacsonyabb mértékű kapcsolatorientáltságot tulajdonítani, mint az osztrákoknak. Ezért egy ténylegesen alacsony mértékű



- a kulturstandard-kutatás eredményei arra vonatkoznak, hogy egy bizonyos kultúra képviselője a) hogyan lát egy adott idegen kultúrát (idegenkép) és b) az adott idegen kultúra tükrében (az azzal történő összehasonlítás révén) hogyan látja saját kulturális lényegét (viszonylagos önkép).
- a kultúradimenziókon alapuló kutatások arra vonatkozóan adnak információt, hogy egy bizonyos kultúra képviselői "általában véve hogyan látják magukat, önmön kulturális lényegüket.

Amennyiben tehát egy bizonyos kultúra képviselőinek a kulturstandard-módszer révén feltárt viszonylagos önképét módszeresen összehasonlítjuk a kultúradimenziókban kifejezésre jutó, általában vett önképpel, felmutathatók a kulturális önértelmezés (önkép) interkulturális viszonylatban változó elemei.

Továbbá, megfigyelhető volt, hogy a kultúradimenziós felmérések alapján kimutatott magyar-osztrák kulturális különbségek közül (ld. a GLOBE-kutatás kilenc kultúradimenzióját) jelen kutatás során nem mindegyik tűnt a magyar-osztrák interakciókat ténylegesen befolyásoló tényezőnek. A két kutatás eltérő orientációja (kultúra összehasonlító vs. interkulturális kutatás) által feltárt kulturális különbségek eltérő gyakorlati relevanciájára vonatkozóan pótlólagos kutatások szükségesek. Ezek során szolidabb ismeretek szerezhetők arra vonatkozóan, hogy mely kulturális különbségek azok, amelyeket a bikulturális interakciók résztvevői ténylegesen észlelnek és az interakciós kapcsolatok alakulására ténylegesen kihatással vannak.

3. Az általam végzett interjúk során érdekes és kitüntetett jelentőségű téma volt a "trükkös-kreatív magyar önkép. Ezt a kreatív magyar önképet azonban az erre vonatkozó (magyar-idegen kultúra viszonylatú), interkulturális tanulmányok eredményei nem támasztják alá: idegen kultúrák képviselői a magyarokra vonatkozóan jellemzően a kezdeményezőkészség hiányáról, az utasítás-függőségről számoltak be, melyek a kreativitás hiányára utaló jelek. A kreativitásra vonatkozó kutatási eredmények összefoglalásánál utaltam az arra vonatkozó magyar-osztrák jelentéstársításbeli különbségre (tehát annak megítélésére vonatkozó esetleges eltérésre, hogy mi számít kreatívnak.) Ez az eltérő jelentéstársítás magyarázó erejű lehet arra a jelenségre, hogy míg a Magyarországra érkező nyugati befektetők passzívnak, kezdeményezőképtelennek látják a magyarokat, ők saját magukat ellenkezőnek ítélik meg. Ezen aspektus ellenőrzése, további elemzése szintén izgalmas kutatási témának ígérkezik.
4. A szabálykövetés eltérő magyar-osztrák gyakorlatának tematizálásánál említettem, hogy a magyarországi magyar menedzserek nem érezték az Ausztriában élő magyar menedzserek által erősnek megítélt szabálybetartásra irányuló társadalmi nyomást ("társadalmi kontroll), s ebből kifolyólag nem képezt

számukra annyira markáns témát mint ausztriai magyar interjúalanyaim számára. Ausztriai magyar menedzsereimre - ezen "megélt társadalmi nyomás miatt sokkal inkább beszámoltak a szabálykövetésre vonatkozó magatartás-, illetve attitűd-változásról (pl. "otthon is megállok a gyalogosnak). Ez a körülmény általános szinten a kontextus-ágens kapcsolatára hívja fel a figyelmet: ugyanaz az ágens eltérő magatartás-formákat mutat fel annak függvényében, hogy hol cselekszik. Ennek kapcsán további kutatási téma lehetne, hogy vajon az Ausztriában tevékenykedett magyar menedzserek *hazatérésük után* tartósan felmutatják-e a szabálykövetéssel kapcsolatos megváltozott magatartás, illetve attitűd-jegyeket vagy pedig egy bizonyos "átállási idő után igazodnak a magyar kontextushoz.

## Zárszó

Jelen disszertációban elsőként a kultúra értelmezési iskoláinak bemutatásával, majd az interpretatív kultúraértelmezés melletti érveléssel a kultúra komplexitását tematizáltam. A kultúra összehasonlító és az interkulturális menedzsment terén létező különböző kultúrakutatói megközelítések bemutatásánál törekedtem azok pozitivista, illetve kvalitatív-interpretatív irányzatainak szétválasztására. A pozitivista és az interpretatív paradigma ezen "kontrasztos bemutatásával" szándékom nem a "paradigma-harc fenntartása, illetve elmélyítése" volt<sup>113</sup>. Éppen ellenkezőleg. A magyar-osztrák vonatkozású, különböző paradigmák nyomdokaiban haladó kultúrakutatói törekvések eredményeinek egymásra vonatkoztatásával azt illusztráltam, hogy hogyan egészíthetők ki egymást a különböző paradigmátikus orientációjú kultúrakutatói megközelítések. Ennek megfelelően a kulturstandard-kutatás pozitivista és interpretatív irányultságú alkalmazásának szétválasztása sem azzal a szándékkal történt, hogy a kulturstandard-kutatás kizárólag kvalitatív-interpretatív, illetve pozitivista alkalmazása mellett érveljek. A kulturstandard-kutatás interpretatív értelmezési lehetőségének bemutatásával hiányt igyekeztem pótolni, s azt mutattam be, hogy révén milyen pótlólagos ismeretek szerezhetők a biculturális interakciókra vonatkozóan. Hiszen amennyiben a kulturstandard-kutatást pozitivista kutatási módszerként alkalmazzuk, a kutatási eredmények a kultúradimenziókhoz közelítő, dichotóm kulturstandard-párokként összesíthetők. Ebben az esetben a kulturstandard-kutatás egy sajátos, köztes kutatási módszert képvisel, mely interkulturális helyzetben végez kultúra-összehasonlítást. A kulturstandard-kutatás kvalitatív-interpretatív alkalmazása révén a kulturstandard-kutatás interkulturális kutatási módszerre válik, mely tehát kutatási céljával nem csupán a kultúrák összehasonlítását célozza meg, hanem a *kultúrák egymásra hatásának* vizsgálatára teremt lehetőséget. A két megközelítés ilyen módon egymást kiegészítő jellegű, s a kettő együttes alkalmazása a társadalmi valóság változatos, kétértelmű és töredezett természetének megismeréséhez visz közelebb.

---

<sup>113</sup> Ezen „háborús” stratégiák a paradigmák összeegyeztethetlenségére (incommensurability) vonatkozó nézeten alapulnak, miszerint minden egyes paradigma önállóan fejlődik és alkalmazható, s a paradigmák közötti határok átjárhatatlanok. Léteznek azonban olyan kutatók is (Gioia/Pitre 1990, Weaver/Gioia 1994, Willmott 1993), akik a multiparadigmikusság lehetőségességét vallják (Hassard 1991, Hassard/Kelemen 2002), tehát azt, hogy a kutató ne kizárólag egy paradigmának legyen elkötelezve, hanem azokat valamilyen formában összeegyeztesse (az összeegyeztetés lehetséges stratégiai pl. paradigma-integráció, paradigma-keresztelés, azon belül párhuzamos, szekvenciális, áthidaló (bridging) stratégia vagy a kölcsönös hatás (interplay) stratégia (részletesen lásd: Schultz/Hatch 1996)).

## VIII. IRODALOMJEGYZÉK

- Adler N., [1980]: Cultural Synergy: The management of cross-cultural organizations. Megjelent: Burke W. & Goodstein L. (szerk.): Trends and Issues in organization development. Current theory and practice, San Diego/CA, University Associates, pp. 163-184.
- Adler N., [1983]: A typology of management studies involving culture. *Journal of International Business Studies*, 14(2), pp. 29-48.
- Adler N., [1991]: International Dimensions of Organizational Behavior. Boston/MA, Kent Publishing Company.
- Adler N., [1992]: International Dimension of Organisational Behavior. Belmont/CA, Wadsworth Publishing Company.
- Adler N., [1993]: Do Cultures Vary?. Megjelent: Weinshall T. D. (szerk.): Societal Culture and Management, Berlin, Walter der Gruyter.
- Adler N., [1997]: International Dimensions of Organisational Behavior, harmadik kiadás. Cincinnati/OH, South-Western College Publishing.
- Adler N. J., Doktor R. & Redding S. G., [1986]: From the Atlantic to the Pacific century: Cross-cultural management reviewed. *Journal of Management*, 12(2), pp. 295-318.
- Alasuutari P., [1995]: Researching Culture - Qualitative Method and Cultural Studies. London, Sage Publications.
- Albert R., [1983]: The intercultural sensitizer or culture assimilator: A cognitive approach. Megjelent: Landis D. & Brislin R. (szerk.): Handbook of intercultural training, Vol. II, New York, Pergamon, pp. 186-217.
- Aldrich H. E. & Pferrer J., [1976]: Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, pp. 79-105.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M., [1984]: Theories of Organizational Culture, *Organizational Studies*, pp. 193-226.
- Alvesson M., [2000]: The Local and the Grandiose - Method, Micro and Macro in Comparative Studies of culture and Organizations. Megjelent: Tzeng R. & Uzzi B. (szerk.): Embeddedness and Corporate Change in a Global Economy, New York, Peter Lang Publishing, pp. 11-46.
- Aoki M., [1984]: The Cooperative Game Theory of The Firm. Oxford, Clarendon Press.
- Apfelthaler, G. [1999]: Interkulturelles Management, Wien, Manz-Verlag Schulbuch.

- Amdt S., [1996]: Societal Effects in Cross-National Organization Studies - Conceptualizing Diversity in Actors and Systems. Megjelent: Whitley R. & Kristensen P. H. (szerk.): The Changing European Firm - Limits to Convergence, London & New York, Routledge.
- At-Twajri M. I., [1989]: A Cross-Cultural Comparison of American-Saudi Managerial Values in U.S. Related Firms in Saudi Arabia: An Empirical Investigation. *International Study of Management and Organisation*, 19(2), pp. 58-73.
- Badke-Schaub P. & Strohschneider S., [1998]: Complex Problem Solving in the Cultural Context. *Le Travail Humain*, 61, pp. 1-28.
- Bakacsi Gy. & Takács S., [1998]: Honnan - Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány*, XXIX (2), pp. 15-22.
- Bakacsi Gy., Takács S., Karácsonyi A. & Imrek V., [2002]: Eastern European Cluster: Tradition and Transition. *Journal of World Business*, 37, pp. 69-80.
- Balaton K., [1995]: Die lernende Organisation als kritischer Erfolgsfaktor in österreich-ungarischen Joint-ventures in Ungarn – Forschungsergebnisse, kutatási jelentés, Budapest.
- Balaton K., [1996]: Characteristics of strategic decisions during a period of transition. Megjelent: Drent P., Koopman P. & Wilpert B.: Organizational Decision Making Under Different Economic and Political Conditions, Amsterdam, North Holland, pp. 169-179.
- Barinaga E., [1998]: Criteria for the Analysis of Cultural Issues: 'Cultural Diversity' Revised. Megjelent: Brusati L. G. (szerk.): Managing Across Borders: Cross-Cultural Issues in Management Studies, Proceedings of the Third AIDEA Giovanni International Conference, Lugano / Milano, CUEM.
- Barinaga E., [2002]: Levelling Vagueness - A Study of Cultural Diversity in an International Project Group. Stockholm, Stockholm School of Economics (EFI).
- Barthes, R. [1972]: Mythologies. New York, Hill & Wang.
- Bencze V., [1999]: Vállalati kultúra a magyar kis- és középvállalkozásoknál - egy kutatás tapasztalatai. *Marketing & Management*, 3-4, pp. 49-55.
- Berger P. & Luckman T., [1966]: The social construction of reality. Middlesex, Penguin.
- Berger P. & Luckman T., [1998]: A valóság társadalmi felépítése. Tudásszociológiai értekezés. Budapest, József.
- Berry J.W., [1969]: On Cross-Cultural Comparability. *International Journal of Psychology*, 4, pp. 119-128.

- Berry J. W., [1993]: An Ecological Approach to Understanding Cognition Across Cultures. Megjelent: Altamira J. (szerk.): *Cognition and Culture: A Cross-Cultural Approach to Psychology*, Amsterdam, North Holland.
- Berry, J., Poortinga, H. & Pandey, J., [1997]: *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Vol.1.: Theory and Method*, Boston, Allyn & Bacon.
- Berry, J., Poortinga, Y., Segall, M. & Dasen, P. [1992]: *Cross-Cultural Psychology: Research and Applications*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Bigoness W. J. & Blakely G. L., [1996]: A cross-national study of managerial values. *Journal of International Business Studies*, 7(4), pp. 739-752.
- Billings R. S., Thomas W. M. & Schaalman M. L., [1980]: Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 300-315.
- Bochner S. [1985]: *The Social Psychology of Cross-Cultural Relations*. Megjelent: Bochner S. (szerk.): *Cultures in Contact - Studies in Cross-cultural Interaction*. Oxford, Pergamon Press.
- Bochner S. & Hesketh B., [1994]: Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), pp. 233-257.
- Boesch E. E., [1980]: *Kultur und Handlung: Eine Einführung in die Kulturpsychologie*. Bern, Huber.
- Boglár L., [2002]: Öníterjú. *Magyar Lettre Internationale*, nyár, 45. szám.
- Bokor A. [1999]: Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája, Ph.D disszertáció, Budapest, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék.
- Borgulya, I. [1996]: Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában, Pécs, JPTE Kiadó.
- Boyacigiller, N. A., Goodman, R. A. & Phillips, M. E. (szerk.) [2004]: *Crossing cultures: insights from master teachers*, New York, Routledge.
- Boyacigiller, N., Kleinberg, J., Phillips, M.E. & Sackmann, S., [2004]: Conceptualizing culture: Elucidating the streams of research in international cross-cultural management. Megjelent: Punnet, B. J. & Shenkar, O., (szerk.): *Handbook for International Management Research*, University of Michigan Press, pp 99-167.
- Bradley, F. [1999]: *International Marketing Strategy*, London: Prentice Hall.
- Branzei O., [2002]: Cultural Explanations of Individual Preferences for Influence Tactics in Cross Cultural Encounters. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(2), pp. 203-218.
- Branyiczki I., [1989]: Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata. *Közgazdasági Szemle*, (1).

- Briley D. A., Morris M. & Simonson I., [2000]: Reasons as Carriers of Culture: Dynamic vs.. Dispositional Models of Cultural Influence on Decision Making. *Journal of Consumer Research*, 27 (2), pp. 157-178.
- Brislin R. W., [1981]: Cross-cultural encounters: Face-to-face interaction. New York, Pergamon Press.
- Brislin, R. W., [1983]: Cross-cultural research in psychology. *Annual Review of Psychology*, **34**, 363-400
- Brislin R. W., Cushner K., Cherrie C. & Yong M.: [1986]: Intercultural Interactions: A Practical Guide. Beverly Hills/CA, Sage Publications.
- Brummen B., Preuss H-J. & Sauer P. (szerk.), [1995]: Perspektiven Zielorientierter Projektplanung in der Entwicklungszusammenarbeit. München, Weltforum Verlag.
- Bruner, J. [1990]: Acts of meaning, Cambridge/ London, Harvard University Press.
- Bruszt L., [1988]: 'Without Us but for Us - Political Orientation in the Period of Late-Paternalism in Hungary. *Social Research*, 55(1-2), pp. 43-77.
- Brück F., [2000]: Österreichische Kulturstandards im Vergleich zu Deutschland - Auswirkungen auf interkulturelles Managementtraining in Österreich. *Der Donauraum -Zeitschrift des Institutes für den Donauraum und Mitteleuropa*, Spezialheft: Kulturstandards und interkulturelle Kommunikation - empirischer Ländervergleiche, pp. 9-41.
- Brück F., [2001]: Kulturunterschiede im deutschsprachigen Europa: Kulturvergleich Deutschland-Österreich-Schweiz. Megjelent: Fink G. & Meierewert S. (szerk.): Interkulturelles Management - Österreichische Perspektiven, Wien, Springer, pp. 143-167.
- Brück, F./Kainzbauer, A. [2000]: Cultural standards Austria-Hungary, *Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, Vienna/Copenhagen.
- Brück, F./Kainzbauer, A.: The Cultural Standards Method – A Qualitative Approach in Cross-cultural Management Research.  
[http://www.sses.se/public/events/euram/complete\\_tracks/east\\_west\\_best/brueck\\_kainzbauer.pdf](http://www.sses.se/public/events/euram/complete_tracks/east_west_best/brueck_kainzbauer.pdf)
- Buber, M. [1996]: *Én és te*, Budapest: Európa.
- Burke W. W. & Goodstein L. D. (szerk.), [1980]: Trends and Issues in organization development - Current theory and practice. San Diego/CA, University Associates.
- Child J. D., [1981]: Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations. Megjelent: Cummings L. L. & Shaw B. M. (szerk.): Research in Organizational Behavior. Greenwich/CT, JAI Publishers, 3, pp. 303-356.

- Child J. D. & Tayeb M., [1983]: Theoretical Perspectives in Cross-National Research. *International Studies of Management and Organization*, 23 (4), pp. 32-70.
- Clark E., Lang R. & Balaton K., [2001]: Managers and management in transforming and reforming economies. *International Studies of Management & Organization*, 31(2), pp. 3-6.
- Clegg, S. [1990]: *Modern Organization: Organization Studies in the Postmodern World*; London: Sage.
- Cole M., [1988]: Cross-Cultural Research in the Sociohistorical Tradition. *Human Development*, 31, pp. 137-157.
- Cox T., Lobel S. & McLeod P., [1991]: Effects of Ethnic and Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task. *Academy of Management Journal*, 34(4), pp. 827-847.
- Cummings L. L. & Shaw B. M. (szerk.), [1981]: *Research in Organizational Behavior*. Greenwich/CT, JAI Publishers.
- Cushner K. & Brislin R. W., [1996]: *Intercultural interaction: A practical Guide*. Beverly Hills/CA, Sage Publications.
- Cyert R. M. & March J., [1963]: *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs/NJ, Prentice Hall.
- Cyert R. M., Simon H. A. & Trow D. B., [1956]: Observation of a Business Decision. *Journal of Business*, 29, pp. 237-248.
- Cyr, D. & Schneider, S. [1996]: Implications for Learning: Human Resource Management in East-West Joint Ventures, *Organisation Studies*, 17:2, 207-226.
- Csepeli Gy., [2001]: *A szervezkedő ember - A szervezeti élet szociálpszichológiája*. Budapest, Osiris.
- Daft R. L. & Weick K. E., [1984]: Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9 (2) pp. 284-295.
- Dalos, G. [1997]: *Ungarn – Vom Roten Stern zur Stephanskrone*, Frankfurt a. M., Suhrkamp.
- Danis W., [1999]: Communism or Culture? Partner Differences in Managerial Values, Practices, and Systems in Western-Hungarian Cooperative Business Ventures, Proceedings of the 26th annual conference, Academy of International Business, UK.
- Darlington G., [1996]: *Culture: A Theoretical Review*. Megjelent: Joynt P. & Warner M. (szerk.): *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, London, International Thomson Business Press.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. [1994]: *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



- Demorgon J. & Molz M., [1996]: Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktion. Megjelent: Thomas A. (szerk.): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen, Hofrege.
- Derjanecz Á., [2000]: Kelet-Nyugati kooperációk Európában: magyar, lengyel, cseh, német és osztrák vállalatok kulturális jellemzői. *Vezetéstudomány*, 11, pp. 19-24.
- DiMaggio O. J. & Walter W. P., [1983]: The Iron Case Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, pp. 147-60.
- Domonkosi Á., [2002]: Megszólítások és beszédpartnerre utaló elemek nyelvhasználatunkban. Debrecen, A DE Magyar Nyelvtudományi Intézetének Kiadványai, 79. szám.
- Drenth P. J., Koopman P. L., Rus V., Odar M., Heller F. & Brown O., [1979]: Participative decision making: A comparative study. *Industrial Relations*, 18, pp. 295-309.
- Dunkel A., [2001]: Handlungswirksamkeit von Kulturstandards - eine qualitativ-empirische Analyse am Beispiel Österreich, Deutschland und Spanien. Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Dunkel A. & Mayrhofer W., [2001]: Cultural Standards Research - An Epistemological and Methodological Critique Konferencia-előadás, Academy of Management Conference, Washington/DC.
- Dunkel A. & Meierewert S., [2004]: Culture Standards and their impact on teamwork – An empirical analysis of Austrian, German, Hungarian and Spanish culture differences. *Journal of East European Management Studies*, 2, pp. 147-174.
- Dutton J. E. & Jackson E. E., [1987]: Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action. *Academy of Management Review*, 2, pp. 76-90.
- Earley, C. & Singh, H. (szerk.) [2000]: Innovations in International and Cross-Cultural Management, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Eckensberger L. H., [1987]: Boesch dynamic action theory - A bridge between theory and practice, between general laws and context. *Arbeiten der Fachrichtung Psychologie*, Universität des Saarlandes, 113.
- Eckensberger L. H., [1996]: Auf der Suche nach den (verlorenen?) Universalien hinter den Kulturstandards. Megjelent: Thomas A. (szerk.): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen, Hogrefe Verlag, pp. 165-197.
- Ehmann B., [2003]: A kvalitatív kutatás két árama és a pszichológiai tartalomelemzés. *Jelkép*, 2003(1), pp. 77-88.

- Eisenhardt K. M. & Zbaracki M. J., [1992]: Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 17-37.
- Elwert G., [1995]: Boundaries, cohesion and switching: On we-groups in ethnic, national and religious form. Megjelent: Brummen B., Preuss H.-J. & Sauer P. (szerk.): Perspektiven Zielorientierter Projektplanung in der Entwicklungszusammenarbeit, München, Weltforum Verlag.
- Falkné B. K., [2001]: Kultúráközi kommunikáció - Nemzeti és szervezeti kultúrák, interkulturális menedzsment aspektusok. Budapest, Püski.
- Feichtinger C., [1997]: Individuelle Wertorientierungen und Kulturstandards im Ausland - Theorie, Empirie und Anwendung bei der Auslandsentsendung von Mitarbeitern. Ph.D. disszertáció, Bécs, Wirtschaftsuniversität.
- Feichtinger C., Langer J. & Meierewert S., [2001]: Österreichs Wirtschaftsbeziehungen zu Slowenien - Begegnung mit einer anderen Kultur?. Megjelent: Fink G. & Meierewert S. (szerk.): Interkulturelles Management - Österreichische Perspektiven, Wien, Springer, pp. 75-96.
- Fiedler F. E., Mitchell T. & Triandis H. C., [1971]: The Culture Assimilator: An Approach to Cross-Cultural Training. *Journal of Applied Psychology*, 55, pp. 95-102.
- Fink G. & Feichtinger K., [1998]: Post-Communist Management: Towards a Theory of the Collective Culture Shock. *Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 1998(1), pp. 35-39.
- Fink G. & Meierewert S. (szerk.), [2001]: Interkulturelles Management - Österreichische Perspektiven, Wien, Springer Verlag.
- Fink G., Kölling M., Meierewert S. & Neyer A.-K., [2004]: Research on Intercultural Management Interaction: The Cultural Standard Method. Konferencia-előadás, International Conference on Research Methods, március 18-20., Lyon.
- Fink G., Nový I. & Schroll-Machl S., [2001]: Tschechische, österreichische und deutsche Kulturstandards in der Wirtschaftskooperation. Megjelent: Fink G. & Meierewert S. (szerk.): Interkulturelles Management - Österreichische Perspektiven, Wien, Springer Verlag.
- Flanagan J. C., [1954]: The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51, pp. 327-358.
- Fletcher L., Olekalns M. & De Cieri H., [1998]: Cultural Differences in Conflict Resolution: Individualism and Collectivism in the Asia-Pacific Region. Working Paper in Organisation Studies No. 2, Department of Management, University of Melbourne.

- Fog Olwig, K. & Hastrup, K. [1997]: *Siting Culture. The Shifting Anthropological Object*. London, New York: Routledge.
- Fukuyama F., [1997]: *Bizalom*. Budapest, Európa Könyvkiadó.
- Gabrielidis C., Stephan W. G., Dos Santos Pearson V. & Villareal L., [1997]: Preferred Styles of Conflict Resolution. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(6), pp. 661-677.
- Gamble P. R. & Gibson D. A., [1999]: Executive Values and Decision Making: The Relationship of Culture and Information Flows. *Journal of Management Studies*, 36(2), pp. 217-240.
- Gannon M. J., [1994]: *Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys through 17 Countries*. Thousand Oaks/CA, Sage Publications.
- Gannon, M. J. & Audia, P. [2000]: *The Cultural Metaphor: A Grounded Method For Understanding National Cultural Differences*. Megjelent: Earley, C. & Singh, H. (szerk.): *Innovations in International and Cross-Cultural Management*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 91-106.
- Garfinkel, H. [1967]: *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Garnham A., [1991]: *The Mind in Action: A Personal View of Cognitive Science*, London, Routledge.
- Gatley S., Lessem R. & Altman Y., [1996]: *Comparative Management - A Transcultural Odyssey*. London, McGraw-Hill.
- Geertz C., [1973]: *The interpretation of cultures*. New York, HarperCollins Basic Books.
- Geertz C., [1994]: *Az értelmezés hatalma*. Budapest, Századvég.
- Geertz C., [2001]: *Az értelmezés hatalma - Antropológiai írások*. Budapest, Osiris.
- Gelei, A. [2002]: *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: A szervezettefejlesztés esete*. Ph.D. disszertáció, Budapest, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék.
- Gergen, K. J. [1991]: *The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life*. New York, Basic Books.
- Gibson C. B. & Zellmer M. E., [1998]: *Intercultural Analysis of the Meaning of Teamwork: Evidence from Six Multinational Corporations*. [http://cbi.gsia.cmu.edu/papers/cbi\\_workingpaper-1998\\_05.html](http://cbi.gsia.cmu.edu/papers/cbi_workingpaper-1998_05.html)
- Giddens A., [1986]: *The Constitution of Society*. Berkeley/CA, University of California Press.
- Gioia D. & Pitre E., [1990]: Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, 15, pp. 584-602.

Granick D., [1979]: *The Red Executive*. New York, Arno Press.

Granovetter M., [1985]: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-51.

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. [1994]: Competing paradigms in qualitative research. Megjelent: Denzin, N. K. & Lincoln Y. S. (szerk.): *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 105-117.

Gudykunst W. & Kim Y., [1997]: *Communicating with Strangers: an Approach to Intercultural Communication*. New York, McGraw-Hill.

Güss C. D., [2002]: Planning in Brazil, India, and Germany: A cross-cultural study, a cultural study, and a model. Megjelent: Lonner W. J., Dinnel D. L., Hayes S. A. & Sattler D. N. (szerk.): *Online Readings in Psychology and Culture* (Unit 4, Chapter 2), Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, Bellingham, Washington.

Haire M., Ghiselli E. & Porter L. W., [1963]: Cultural Patterns in the Role of the Manager. *Industrial Relations* 2(2), pp. 95-117.

Haire M., Ghiselli E. & Porter L. W., [1966]: *Managerial Thinking: An International Study*. London, John Wiley.

Hall, E. T. [1960]: The Silent Language of Overseas Business, *Harvard Business Review*, Vol. 38., May-June.

Hall, E. [1976]: *Beyond Culture*. Garden City, NY, Anchor.

Hall, E. T. [1983]: *Dance of Life: The Other Dimension of Time*, New York, Doubleday and Co.

Hall E. T. & Hall M. R., [1989]: *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth/ME, Intercultural Press.

Hall E. T. & Hall M. R., [1997]: Key Concepts: Underlying Structures of Culture. Megjelent: Hickson D. J. (szerk.): *Exploring Management Across the World*, London, Penguin.

Hampden-Turner C. M. & Trompenaars F. [1994]: *The Seven Cultures of Capitalism*. London, Piatkus.

Hampden-Turner C. M. & Trompenaars F., [2000]: *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*. New Haven & London, Yale University Press.

Hannerz, U. [1996]: *Transnational Connections. Culture, People, Places*, London, Routledge.

Harrison G. L. & McKinnon J. L., [1999]: Cross Cultural Research in Management Control Systems Design: A Review of the Current State. *Accounting, Organisations and Society*, 24(5-6), pp. 483-506.

- Hassard J., [1991]: Multiple paradigms and organizational analysis: a case study. *Organizational Studies*, 12(2), pp. 275-299.
- Hassard J. & Kelemen, M., [2002]: Production and Consumption in Organizational Knowledge: The Case of the "Paradigm Debate. *Organization* (9), pp. 331-355.
- Hatch, M., [1997]: *Organization Theory, Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford, Oxford University Press.
- Heidrich B., [1997]: A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. *Vezetéstudomány*, 4, pp. 10-11.
- Helfrich H., [1989]: *Kulturstandard und individuelle Varianten*. Megjelent: Thomas A.: *Psychologie interkulturellen Handelns*, Göttingen, Hofrege.
- Heller F. A. & Wilpert B., [1979]: *Managerial Decision-Making: An International Comparison*. Megjelent: England G. W, Neghandi A. R. & Wilpert B. (szerk.): *Organisational Functioning in a Cross-Cultural Perspective*, Kent/OH, CARI Publications, pp. 49-72.
- Hickson D. J. & Pugh D. S., [1995]: *Management Worldwide – The Impact of Societal Culture on Organizations around the Globe*. Harmondsworth, Penguin.
- Hickson D. J., (szerk.), [1997]: *Exploring Management Across the World*. London, Penguin.
- Hidasi J., [2004]: *Interkulturális kommunikáció*. Budapest, Scolar.
- Hofmeister Á. & Bauer A., [1995]: A magyar marketing vezetők helye a nemzetközi kulturális térképen (positioning Hungarian marketing managers on world cultural map). *Vezetéstudomány*, 6.
- Hofstede G., [1980]: *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Berty Hills, Sage Publications.
- Hofstede G., [1984]: *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills/CA, Sage Publications.
- Hofstede G., [1991]: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, McGraw-Hill.
- Hofstede, G. & Bond H., [1988]: The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth, *Organizational Dynamics*, 16, 4, pp. 4-21.
- Hofstede G. & Pedersen P., [1999]: Synthetic Cultures: Intercultural Learning Through Simulation Games. *Simulation & Gaming*, 30(4), pp. 415-440.

- Holzmüller H. H., [1995]: Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.
- Holzmüller H. H., [1997]: Kulturstandards - ein operationales Konzept zur Entwicklung kultursensitiven Managements. Megjelent: Engelhard J. (szerk.): Interkulturelles Management-Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte, Wiesbaden.
- Hope C. A. & Mühlemann A. P., [2001]: The Impact of Culture on Best-Practice Production/Operations Management. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), pp. 199-217.
- Horváth K., [1998]: Kulturstandards in der Interaktion zwischen österreichischen und ungarischen Managern. Diplomarbeit, Wien, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Horváth K. & Meierewert S., [1999]: Hungarian Cultural Standards from an Austrian View – Austrian Cultural Standards from an Hungarian View. Konferencia előadás: International Association of Cross-Cultural Competence and Management, Copenhagen Business School, Kopenhága.
- Hotter C. & Kainzbauer A., [2001]: Österreichische Kulturstandards aus der Sicht belgischer Manager. Megjelent: Fink G. & Meierewert S.: Interkulturelles Management – Österreichische Perspektiven, Wien, Springer Verlag.
- House R. J., Javidan M., Hanges P. J. & Dorfman P. W., [2002]: Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, pp. 3-10.
- House R., Wright N. & Aditya R., [1997]: Cross-Cultural Research on Organizational Leadership – A Critical Analysis and a Proposed Theory. Megjelent: Early P. C. & Erez M. (szerk.): New perspectives in industrial and organizational psychology, San Francisco, The New Lexington Press, pp. 535-625.
- Huo Y. P. & Steers R. M., [1993]: Cultural Influences on the Design of Incentive Systems: The Case of East Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 10(1), pp. 71-85.
- Hüsken T., [2003]: Der Stamm der Experten – Chancen und Probleme der interkulturellen Kommunikation und des interkulturellen Managements in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit. *Sozialanthropologische Arbeitspapiere*, Heft 97, Berlin, Institut für Ethnologie.
- Illes K. & Rees B., [2001]: Developing competent managers: the 'shadow' of Hungarian history. *Journal of East-European Management Studies*, 6(4), pp. 421-443.
- ITIM (Institute for Training in Intercultural Management), [2002]: National Cultures - Scores on the five dimensions. <http://www.itim.org/4aba.html>.

- Jackson S. E. & Dutton J. E., [1988]: Discerning Threats and Opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), pp. 370-387.
- Jackson S. E., May, K. E. & Whitney K., [1995]: Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams. Megjelent: Guzzo R. A., Salas E. and Associates: Team Effectiveness and Decision Making in Organizations, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 204-261.
- Jackson T. (szerk.), [1995]: Cross-Cultural Management. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Jago A. G., Reber G., Böhnisch W., Maczynski J., Zavrel J. & Dudorkin J., [1993]: Culture's Consequence? A Seven Nation Study of Participation. Megjelent: Rogers D. F. & Raturi A. S. (szerk.): *Proceedings of the 24<sup>th</sup> Annual Meeting of the Decision Sciences Institute*, Washington/DC.
- Jammal E. & Kleinig B., [2001]: Angewandte Kulturforschung. *Horizonte*, 18, pp. 34-37.
- Janis I., [1989]: Crutial decisions: Leadership in policy-making and management. New York, Free Press.
- Jarabka Á., [1999]: A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban. *Marketing & Menedzsment*, 1999(3-4), pp. 57-63.
- Jarabka Á., [2001]: A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára – avagy a hofstedei modell reformációja nemzetközi adatbázis felhasználásával. *Vezetéstudomány*, XXXII(3), pp. 16-26.
- Javidan M. & House R. J., [2001]: Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), pp. 289-305.
- Javidan M. & House R. J., [2002]: "Leadership and Cultures Around the World: Findings from GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), pp. 3-10.
- Jones M. O., [1988]: In Search of Meaning: Using Qualitative Methods in Research and Application. Megjelent: Jones M. O., Moore M. D. & Snyder R. C. (szerk.): Inside Organizations: Understanding the Human Dimension. Newbury Park/CA, Sage Publications, pp. 31-47.
- Jones M. O., Moore M. D. & Snyder R. C. (szerk.), [1988]: Inside Organizations: Understanding the Human Dimension. Newbury Park/CA, Sage Publications.
- Joynt P. & Warner M. (szerk.), [1996]: Managing across Cultures: Issues and Perspectives. London, International Thomson Business Press.
- Kanungo R. N. & Wright R. W., [1983]: A Cross-Cultural Comparative Study of Managerial Job Attitudes. *Journal of International Business Studies*, Special Issue on Cross-Cultural Management, 14(2), pp. 115-129.

- Kappe D., [1996]: Konfliktbewältigung und kulturspezifisches Konfliktverhalten. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Katz J., Krumwiede D. & Czege M., [1998]: Total Quality Management in the Global Marketplace: The Impact of National Culture on TQM Implementation. *International Journal of Management*, 15(3), pp. 349-356.
- Kelley L., Whatley A. & Worthley R., [1987]: Assessing the Effects of Culture on Managerial Attitudes: A Three-Culture Test. *Journal of International Business Studies*, 18(2), pp. 17-31.
- Kenneth G. J., Aydan G., Lock A. & Misra G., [1996]: Psychological Science in Cultural Context. *American Psychologist*, 51, pp. 496-503.
- Kieser, A. [1995]: *Szervezetelméletek*, Budapest, AULA.
- Kiira M., [2000]: Finns in Interaction with Non-Finns: Problematic Phenomena Perceived as Critical Incidents. *Intercultural Communication*, Issue 3.
- Kim U., Triandis H. C., Kagitcibasi C., Choi S. & Yoon G. (szerk.), [1994]: Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications. Thousand Oaks/CA, Sage Publications.
- Koivisto J. V. & Lampinen M., [2002]: Crossing National and Corporate Cultures. In-Depth Analysis of the Cross-Cultural Organisation in the Integration of a Finnish Firm's Acquisition Case in Hong Kong. *Journal of Cross-Cultural Competence & Management*, 3, pp. 39-84.
- Krewer B., [1992]: Kulturelle Identität und menschliche Selbsterforschung - Sozialwissenschaftliche Studien zu internationalen Problemen. Saarbrücken, Breitenbach.
- Krewer B., [1996]: Kulturstandards als Mittel der Selbst- und Fremdrelexion in interkulturellen Begegnungen. Megjelent: Thomas A.: Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen, Hofrege.
- Kristensen P. H., [1996]: Variations in the Nature of the Firm in Europe. Megjelent: Whitley R., Kristensen P. H. (szerk.): The Changing European Firm – Limits to Convergence, London, Routledge.
- Kroeber, A. & Kluckhohn, C., [1952]: Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions, Cambridge (Mass.), Harvard Univ.Press.
- Kuhn, T. [1984]: A tudományos forradalmak szerkezete. Budapest, Gondolat.
- Kvale, S. [1996]: InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks, California, Sage.
- Lamnek S., [1995]: Qualitative Sozialforschung, Band 1 (Methodologie). München, Psychologie Verlags Union.



Landis D. & Brislin R. (szerk.), [1983]: Handbook of Intercultural Training, Vol. II. New York, Pergamon.

Lane C., [1989]: Management and Labour in Europe. London, Edward Elgar.

Latein B., [1996]: Über den Umgang mit kritischen Interaktionen in der interkulturellen Begegnung. Regensburg.

Lessem R. & Neubauer F., [1994]: European Management Systems: Towards Unity out of Cultural Diversity. London, McGraw-Hill.

Lewin K., [1963]: Principles of Topological Psychology. New York: Methuen.

Limaye M. & Victor D., [1995]: Cross-Cultural Business Communication Research: State of the Art and Hypotheses for the 1990's. Megjelent: Jackson T. (szerk.): Cross-Cultural Management, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Lindblom C., [1959]: The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, 19, pp. 79-88.

Linowes R. G. Mroczkowski T., Uchida K. & Komatsu A., [2000]: Using Mental Maps to Highlight Cultural Differences: Visual Portraits of American and Japanese Patterns of Thinking. *Journal of International Management*, 6, pp. 71-100.

Lonner W., [1980]: The Search for Psychological Universals. Megjelent: Trinadis H. & Brislin R. (szerk.): Handbook of Cross-Cultural Psychology, Vol. 2: Methodology, Boston, Allyn&Bacon, pp. 57-126.

Lonner W. & Adamopolous, J., [1997]: Culture as Antecedent to Behavior. Megjelent: Berry J., Poortinga, Y.H. & Pandey, J. (szerk.) [1997]: Handbook of Cross-Cultural Psychology, Vol.1.: Theory and Method, Boston: Allyn and Bacon.

Lóvey I., [1996]: Cross-Cultural Team Building in Central-Eastern Europe – Experiences in Hungary. Megjelent: Berger M. (szerk.): Cross-Cultural Team Building: Guidelines for more effective communication and negotiation, London, McGraw Hill.

Maddox C., [1993]: Cross-Cultural Problems in International Business: The Role of the Cultural Integration Function. Westport/CT, Quorum Books.

Magala S. J., [2002]: East, West, Best: Cross-Cultural Encounters and Measures. *Journal of Cross-Cultural Competence & Management*, 3, pp. 85-114.

March J. G. & Simon H., [1965]: Organizations. New York, Wiley.

March J. G., [2000]: Bevezetés a döntéshozatalba – Hogyan születnek a döntések?. Budapest, Panem Kiadó.

- Markóczy, L. [1994]: Managerial and Organizational Learning – Institutional Change and Hungarian Joint Ventures, *International Studies of Management and Organization*, 24:4, 5-30.
- Markóczy L., [1995]: States and belief states. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(2), pp. 249-269.
- Markóczy L., [2000]: National Culture and Strategic Change in Belief Formation. *Journal of International Business Studies*, 31(3), pp. 427-442.
- Mármárosi A., [1997]: "The Role of Culture in International Joint Ventures in Central-Eastern Europe, working paper.
- Mármárosi A., [2002]: Szervezeti kultúra típusok a '90-es évek végén Magyarországon – Empirikus kutatás. *Vezetéstudomány*, XXXIII(6), pp. 2-16.
- Matsumoto D. [2001]: Cross-Cultural Psychology in the 21<sup>st</sup> Century. Megjelent: Halonen J. S. & Davis S. F. (szerk.): *The Many Faces of Psychological Research in the 21st Century*, Washington/DC, American Psychological Association.
- Mayring, P., [1997]: *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, Weinheim.
- Maznevski M., Chudoba, K., [1997]: Effective Virtual Transnational Teams: Conceptual Model and Initial Empirical Test. McIntire School of Commerce, University of Virginia.
- Maznevski M., DiStefano J. J., Gomez C. B., Noorderhaven N. G. & Wu F-C., [2002]: Cultural Dimensions at the Individual Level of Analysis: The Cultural Orientations Framework. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(3), pp. 275-295.
- McCaskey M. B., [1982]: *Managing Change and Ambiguity*. Boston, Pitman.
- McCloskey, D. [1986]: *The Rhetoric of Economics*, Brighton, Sussex, Wheatsheaf Books Ltd.
- McGaughey S. L. & De Cieri H., [1999]: Reassessment of Convergence and Divergence Dynamics: Implications for International HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), pp. 235-250.
- Mead R., [1994]: *International Management: Cross Cultural Dimensions*. Oxford, Blackwell Publishing.
- Meierewert S., [1998]: Erster Zwischenbericht zur Erfassung von managementrelevanten Kulturstandards zwischen Österreich und Ungarn, Forschungsbericht, Wien, Wirtschaftsuniversität Wien.

- Meierewert S., [2001]: Tschechische Kulturstandards aus der Sicht österreichischer Manager. Megjelent: Fink G. & Meierewert S. (szerk.): Interkulturelles Management – Österreichische Perspektiven, Wien, Springer, pp. 97-110.
- Meierewert S. & Horváth-Topçu K., [2001]: Kulturstandards im Vergleich: Österreich und Ungarn. Megjelent: Fink G. & Meierewert S. (szerk.): Interkulturelles Management. Österreichische Perspektiven, Wien, Springer, pp. 111-124.
- Meierewert S. & Topçu K., [2000]: Kulturstandards im österreichischen Zentral- und Osteuropamanagement: Österreich und Ungarn, Kulturosoziologie. Aspekte, Analysen, Argumente. *Wissenschaftliche Halbjahreshefte der Gesellschaft für Kulturosoziologie e.V. Leipzig*, pp. 57-70.
- Meierewert S. & Topçu K., [2002]: Ein Methodenvergleich zur Erhebung managementrelevanten Verhaltens am Beispiel Ungarn. *Journal of Cross Cultural Competence & Management*, 3, pp. 133-158.
- Miles, M.B. & Huberman, M.A., [1994]: Qualitative Data Analysis. London, Sage.
- Minzberg H., [1976]: The Structure of Unstructured Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 246-275.
- Moon C. J. & Wooliams P., [2000]: Managing Cross Cultural Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 105-115.
- Moran R. T. & Harris P. R., [1982]: Managing cultural synergy. Houston, Gulf Publishing.
- Morong C., [1996]: "Socio-Economic elements in Public Choice Research. *The Journal of Socio-Economics*, 25(5), pp. 559-569.
- Morris M. W., Williams K. & Kwok Y. K., [1998]: Conflict Management Style: Accounting for Cross-National Differences. *Journal of International Business Studies*, 29(4), pp. 729-747.
- Mueller S. L. & Clarke L. D., [1998]: Political-Economic Context and Sensitivity to Equity Differences between the United States and the Transition Economies of Central and Eastern Europe. *Academy of Management Journal*, 41(3), pp. 319-329.
- Nagy S., [1998]: Cultural Diversity and Cross-Cultural Management in Hungary. *Journal of Cross-Cultural Competence & Management*, 1, pp. 301-334.
- Nasierowsky, W. [1996]: Emerging Patterns of Reformation in Central Europe: The Czech Republic, Hungary, and Poland, *Journal of East-West Business*, 2:1, 143-171.

- Neyer A-K. & Kölling M., [2003]: Theory and methods in the study of intercultural knowledge and interaction. *Studien des Instituts für den Donaauraum und Mitteleuropa*, 4. sz., pp. 43-53.
- Nguyen L. A. & Fülöp M. (szerk.) [2003]: Kultúra és pszichológia, Budapest, Osiris.
- Nguyen L. A., [2003]: Lehet-e összehasonlító a pszichológia, ha kulturális?. Megjelent: Nguyen L. A. & Fülöp, M. (szerk.): Kultúra és pszichológia. Budapest, Osiris.
- Nicholson A., [1999]: Western Methods, the New Technology for Polish Business. *International Journal of Production and Operations Management*, 19(5), pp. 538-551.
- Norman, K. & Lincoln, Y. (szerk.) [1994]: Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks (Cal.): Sage Publ., pp. 118-137.
- Nutt P. C., [1984]: Types of Organizational Decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 414-450.
- Ofori-Dankwa J. & Ricks D. A., [2000]: Research Emphases on Cultural Differences and /or Similarities – Are We Asking the Right Questions?. *Journal of International Management*, 6, pp. 173-186.
- Olwig, K. & Hastrup, K. (szerk.) [1997]: Siting Culture: The Shifting Anthropological Object, London, Routledge.
- Osland J. S. & Bird A., [2000]: Beyond Sophisticated Stereotyping: Cultural Sensemaking in Context. *Academy of Management Executive*, 14(1), pp. 65-79.
- Parsons T. & Shils E., [1951]: Toward a General Theory of Action. Cambridge/MA, Harvard University Press.
- Pearce, J. [1991]: From Socialism to Capitalism: The Effects of Hungarian Human Resource Practices, *Academy of Management Executive*, 5:4, 75-88.
- Peterson R. B., [1993]: Managers and National Culture – A Global Perspective. London, Quorum.
- Pfeffer J., [1983]: Organizational Demography. *Research in Organizational Behavior*, 5, pp. 299-357.
- Pizam A., Pine R., Mok C. & Shin J. Y., [1997]: Nationality vs. Industry Cultures: Which Has a Greater Effect on Managerial Behaviour?. *International Journal of Hospitality Management*, 16(2), pp. 127-145.
- Porter M. E., [1980]: Competitive Strategy. Cambridge/MA, Harvard University Press.
- Prescott J. E., [1986]: Environments as Moderators of the Relationship Between Strategy and Performance. *Academy of Management Journal*, 29(2), pp. 329-346.
- Primecz H., [1999]: Hofstede – más szemmel. *Marketing és Menedzsment*, 3-4. sz., pp. 111-115.
- Primecz H., [2000]: Multiparadigm perspectives on cross-cultural management. Ph.D. disszertáció, Pécs.

- Primecz H. & Soós Á., [2000]: Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás kérdőíves lekérdés alapján. *Vezetéstudomány*, XXXI(6), pp. 35-48.
- Primecz H., Romani L. & Topcu [2004]: The Kulturstandard-method: A venue for paradigm interplay in cross-cultural management, working paper, Stockholm/Budapest.
- Pruitt D. G. & Rubin J. Z., [1986]: *Social Conflict: Escalation, Settlement, and Settlement*. New York, Random House.
- Punnet, B. J. & Shenkar, O., (szerk.) [2004]: *Handbook for International Management Research*, University of Michigan Press, pp 99-167.
- Ralston D. A., Gustafson D. J., Cheung F. M. & Terpstra R. H., [1993]: Differences in Managerial Values: A Study of US, Hong Kong and PRC Managers. *Journal of International Business Studies*, 24(2), pp. 249-275.
- Ralston D. A., Gustafson D. J., Terpstra R. H., Holt D. H., Cheung F. & Ribbens B. A., [1993]: The Impact of Managerial Values on Decision-making Behaviour: A Comparison of the United States and Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 10(1), pp. 21-37.
- Ralston D. A., Holt D. H., Terpstra R. H. & Yu K.-C., [1997]: The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 28(1), pp. 177-207.
- Rauscher C. & Rufera S., [2002]: Success Factors in Austrian-Hungarian Business Relationships: A Life Cycle Analysis. Paper presented at the *Proceedings of the 10<sup>th</sup> Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, Vienna.
- Redding S. G. & Martyn-Johns T. A., [1979]: *Paradigm Differences and Their Relation to Management, with Reference to South-East Asia*. Megjelent: England G. W., Negandhi A.R. & Wilpert B. (szerk): *Organizational Functioning in a Cross-Cultural Perspective*. Kent/OH, Kent State University Press.
- Reitz H. J. & Jewell L. N., [1979]: Sex, locus of control, and job involvement: A six-country investigation. *Academy of Management Journal*, 22(1), pp. 72-80.
- Rogers D. F. & Raturi A. S. (szerk.), [1993]: *Proceedings of the 24<sup>th</sup> Annual Meeting of the Decision Sciences Institute*. Washington / DC.
- Rohner R., [1984]: Toward a conception of culture for cross-cultural psychology. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, pp. 111-138.

Rokeach M., [1960]: *The Open and Closed Mind*. New York, Basic Books.

Ronen S., [1986]: *Comparative and Multinational Management*. New York, John Wiley & Sons.

Roney J., [1997]: Cultural Implications of Implementing TQM in Poland. *Journal of World Business*, 33(2), pp. 152-168.

Ropella W., [1988]: *Synergie als strategisches Ziel der Unternehmung*. Berlin, Walter de Gruyter.

Rose M., [1985]: Universalism, Culturalism and the Aix Group. *European Sociological Review*, 1, pp. 65-83.

Roth J., Sandberg R. & Svensson C., [2002]: Briding the Knowledge Gap between Practice and Academy: the Dual Role of Insider Action. Paper presented at Collaborative Research Approaches – EURAM Conference, Stockholm.  
[http://www.sses.com/public/events/euram/complete\\_tracks/collaborative\\_management\\_research/roth\\_sandberg\\_svensson.pdf](http://www.sses.com/public/events/euram/complete_tracks/collaborative_management_research/roth_sandberg_svensson.pdf)

Said E. W., [1994]: *Culture and Imperialism*. London, Vintage.

Sullivan J. & Nonaka I., [1988]: Culture and Strategic Issue Categorization Theory. *Management International Review*, 28 (3), pp. 6-10.

Sandberg R. & Werr A., [2002]: Handling Multiple Identities in Boundary Spanning - A Study of Identity Construction in a Corporate Consulting Unit.  
<http://www.fenix.chalmers.se/fenix/publications/2002/pdf/WP%202002-22.pdf>

Schein, E., [1985]: *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schermerhorn J. & Bond M., [1991]: Upward and Downward Influence Tactics in Managerial Networks: A Comparative Study of Hong Kong Chinese and Americans. *Asia Pacific Journal of Management*, 8(2), pp. 147-158.

Schlicksupp H., [1977]: *Kreative Ideenfindung in der Unternehmung – Methoden und Modelle*. Berlin, Walter de Gruyter.

Schneider B., [1987]: The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40, pp. 437-453.

Schneider S. C., [1989]: Strategy Formulation: The Impact of National Culture. *Organization Studies*, 10/2, pp. 149-168.

Schneider S. C. & Barsoux J. L., [1997]: *Managing Across Cultures*. London, Prentice Hall.

- Schneider S. C. & de Meyer A., [1991]: Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 307-320.
- Schramm-Nielsen J., [2001]: Cultural Dimensions of Decision Making: Denmark and France Compared. *Journal of Managerial Psychology*, 16(6), pp. 404-423.
- Schroll-Machl S., [2001]: Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen: Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit. Sternenfels, Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Schultz M. & Hatch M., [1996]: Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review*, 21(2), pp. 529-557.
- Schutz, A. [1967]: Collected papers I: The problem of social reality. The Hague, Martinus Nijhoff.
- Schwandt, T. [1994]: Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry. Megjelent: Norman, K. & Lincoln, Y. (szerk.): Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks (Cal.): Sage Publ., pp. 118-137.
- Schwartz S., [1992]: Universals in the Context and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. Megjelent: Zanna M. (szerk.): Advances in Experimental Social Psychology, 25.
- Schwartz S., [1994]: Beyond Individualism/Collectivism. New Cultural Dimensions of Values. Megjelent: Kim U., Triandis H. C., Kagitcibasi C., Choi S-C. & Yoon G. (szerk.): Individualism and Collectivism: Theory, Methods and Applications, London, Sage Publications, pp. 85-119.
- Schwartz S., [2003]: Vannak-e egyetemes aspektusai az emberi értékek tartalmának és szerkezetének? Megjelent: Nguyen L. A. & Fülöp M. (szerk.): Kultúra és pszichológia, Budapest, Osiris.
- Schwartz, S. & Bilsky, W., [1990]: Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications, *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, pp. 878-891.
- Schwarz N., [1999]: Self-Reports: How The Question Shape The Answers. *American Psychology*, 54(2), pp. 93-105.
- Segall M. H., Dasen P. R., Berry J. W. & Poortinga Y. H., [2003]: Kultúra összehasonlító kutatások: témakörök és módszerek. Megjelent: Nguyen L. A. & Fülöp M. (szerk.): Kultúra és pszichológia, Budapest, Osiris.
- Segall M. H., Lonner W. J. & Berry J. W., [2003]: A kulturális összehasonlító pszichológia tudománya - A kultúra szerepének kiemelése a viselkedéskutatásban. Megjelent: Nguyen L. A. & Fülöp M. (szerk.): Kultúra és pszichológia, Budapest, Osiris.
- Selznick P., [1996]: Institutionalism, 'Old' and New. *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 270-277.

- Sethi S., Namiki N. & Swanson C., [1984]: The False Promise of the Japanese Miracle. Boston / MA, Pitman.
- Shenkar O. & Ronen S., [1987]: Structure and Importances of Work goals Among Managers in the People's Republic of China. *Academy of Management Journal*, 30(3), pp. 564-576.
- Shih L. C. & Gurnani H., [1997]: Global Quality Management Programmes: How to Make Their Implementation More Effective and Less Culture Dependent. *Total Quality Management*, 8(1), pp. 15-31.
- Shipilov A. V. & Danis W. M., [2002]: Institutional Pressures and Business Goals: A Comparative Study of American and Hungarian Managers. *Journal of East-West Business*, 8(2), pp. 63-84.
- Simon H. A., [1982]: Korlátozott racionalitás. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Simon L. & Davies G., [1995]: Cultural, Social and Organizational Transitions: The Consequences for the Hungarian Manager. *Journal of Management Development*, 14(10), pp. 14-31.
- Simon L., [1998]: Interkulturális menedzsment. Budapest, Külkereskedelmi Főiskola.
- Smircich L., [1983]: Concepts of Culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), pp. 339-358.
- Smith B. P., Dugan S. & Trompenaars F., [1996]: National Culture and the Values of Organizational Employees: A Dimensional Analysis Across 43 Nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, pp. 231-263.
- Smith P. B. & Peterson M. F., [1988]: Leadership, Organizations and Culture: An Event Management Model. London, Sage Publications.
- Soderberg A-M. & Holden N., [2002]: Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), pp. 103-121.
- Strohschneider S. & Güss D., [1999]: The Fate of the Moros: A Cross-cultural Exploration of Strategies in Complex and Dynamic Decision Making. *International Journal of Psychology*, 34, pp. 235-252.
- Szabo E., Brodbeck F., Den Hartog D., Reber G., Weibler J. & Wunderer R. [2002]: The Germanic Europe Cluster: Where Employees Have a Voice, *Journal of World Business*, 37, pp. 55-68.
- Szalay L. B. & Maday B. C., [1973]: Verbal Associations in The Analysis of Subjective Culture. *Current Anthropology*, 14, pp. 151-173.
- Szalay Gy., [2002]: Arbeit und Kommunikation in deutsch-ungarischen Teams. Eine empirische Studie, Budapest, Deutsch-Ungarische Industrie-und Handelskammer, Goethe Institut Budapest.
- Tayeb M., [1988]: Organizations and National Culture: A Comparative Analysis. London, Sage Publications.



- Tayeb M., [2001]: Conducting Research Across Cultures: Overcoming Drawbacks and Obstacles. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 1(1), pp. 91-108.
- Thomas A., [1987]: Interkulturelles Handlungstraining als Personalentwicklungsmaßnahme. Megjelent: Schuler, H. (szerk.): Personalentwicklung 3. Hohenheimer Gesprächstage zur Organisationspsychologie. Göttingen, Hogrefe.
- Thomas A., [1988]: Untersuchungen zur Entwicklung eines interkulturellen Handlungstraining in der Managerausbildung. *Psychologische Beiträge*, 30, pp. 147-165.
- Thomas A. (szerk.), [1991]: Kulturstandards in der internationalen Begegnung. Saarbrücken, Verlag für Entwicklungspolitik.
- Thomas A. (szerk.), [1993]: Kulturvergleichende Psychologie. Göttingen, Hogrefe.
- Thomas A., [1993]: Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. Megjelent: Thomas A. (szerk.): Kulturvergleichende Psychologie, Göttingen, Hogrefe, pp. 377-424.
- Thomas A. (szerk.), [1996]: Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen, Hogrefe.
- Thomas A., [1996]: Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens. Megjelent: Bergemann N. & Sourisseaux A. L. J. (szerk.): Interkulturelles Management, Heidelberg, Physica, pp. 35-58.
- Thomas A., [1998]: Vergleich von Kulturstandards zwischen Deutschland, China, Taiwan und Hongkong. Konferencia előadás, Institut für den Donaauraum und Mitteleuropa, Wien.
- Thomas A., [1999]: Group Effectiveness: A Balance Between Heterogeneity and Homogeneity. *Psychologische Beiträge*, 41 (3), pp. 226-236.
- Thomas A., [2004]: Intercultural Competence as a Basic Need for Harmonizing Cultural Differences. Konferencia előadás, International Academy for Intercultural Research, Taiwan.
- Thomas A. & Schenk E., [1996]: Interkulturelles Orientierungstraining für chinesische Fach- und Führungskräfte zum Umgang mit deutschen Partnern. Heidelberg, Asanger.
- Thomas K. W. & Kilmann R. H., [1974]: The Thomas-Kilmann Mode Instrument. New York, Xicom.
- Thomas K., [2000]: A tudományos forradalmak szerkeze. Budapest, Osiris.
- Topçu K., [2002]: Kultúra és döntésmélet. Megjelent: Zoltayné-Paprika. Z. (szerk.): Döntésmélet, Budapest, Alinea Kiadó, pp. 379-408.

- Triandis H. C., [1978]: Some Universals of Social Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, pp. 1-16.
- Triandis H. C., [1984]: A Theoretical Framework for the More Effective Construction of Culture Assimilators. *International Journal of Intercultural Relations*, 8, pp. 301-310.
- Triandis, H. C., [1989]: The Self and Social Behavior in Differing Cultural Context, *Psychological Review*, pp. 506-520.
- Triandis H. C., [1994]: Major Cultural Syndromes and Emotion. Megjelent: Kitayama S. & Markus H. R. (szerk.): *Emotion and Culture*, Washington / DC, American Psychological Association, pp. 285-306.
- Triandis H. C., [1994]: Theoretical and Methodological Approaches to the Study of Collectivism and Individualism. Megjelent: Kim U., Triandis H. C., Kagitcibasi C, Choi S. & Yoon G. (szerk.): *Individualism and Collectivism: Theory, method, and applications*, Thousand Oaks / CA, Sage Publications, pp. 41-51.
- Triandis H. C., [2003]: A társas viselkedésmintázatok kulturális eltérései. Megjelent: Nguyen L. A. & Fülöp M. (szerk.): *Kultúra és pszichológia*, Budapest, Osiris.
- Triandis H. C. & Lambert W., (szerk.), [1980]: *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 2. Methodology. Boston, Allyn & Bacon.
- Triandis H. C., Vassiliou V., Vassiliou G., Tanaka Y. & Shanmugam A. V., [1972]: *The Analysis of Subjective Culture*. New York, Wiley.
- Trompenaars, F., [1993]: *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, London, Nicolas Brealey Publishing.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C., [1998]: *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, 2nd edition, London, Nicolas Brealey Publishing.
- Tversky A., [1977]: Features of Similarity. *Psychological Bulletin*, 84, pp. 327-352.
- Tversky A. & Kahneman D., [1991]: Ítéletalkotás bizonytalanság mellett: heurisztikák és torzítások. Megjelent: Pápai Z. & Nagy P. (szerk.): *Döntéelmélet szöveggyűjtemény*, Budapest, Aula.
- Tzeng R. & Uzzi B. (szerk.), [2000]: *Embeddedness and Corporate Change in a Global Economy*. New York, Peter Lang Publishing.
- Valtingoer T., [2001]: *Internationales Management im Schnittpunkt zweier Kulturen: Italien und Österreich*. Megjelent: Fink G. & Meierewert S. (szerk.): *Interkulturelles Management - Österreichische Perspektiven*, Wien, Springer Verlag.

- Varga, K. [1986]: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése (Human and organizational resource development). Budapest, Akadémia Kiadó.
- Verburg R. M., Drenth J. D., Koopman P. L., van Muijen J. J. & Wnag Z. M., [1999]: Managing Human Resources Aross Cultures: A Comparative Analysis of Practices in Industrial Enterprises in China and the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3), pp. 391-410.
- Vroom V. & Jago A., [1995]: Situation Effects and Levels of Analysis in the Study of Leader Participation. *Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 169-181.
- Vroom V. & Yetton P., [1973]: Leadership and Decision-Making. Pittsburgh / PA, University of Pittsburg Press.
- Waddock S. A. & Isabella L. A., [1989]: Strategy, Beliefs about the Environment, and Performance in a Banking Simulation. *Journal of Management*, 15(4), pp. 617-632.
- Walsh J. P. [1988]: Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing. *Academy of Management Journal*, 31, pp. 873-896.
- Watson W., Kumar K. & Michaelsen L., [1993]: Cultural Diversity's Impact on Group Process and Performance: Comparing Culturally Homogeneous and Culturally Diverse Task Groups. *The Academy of Management Journal*, 36(3), pp. 590-602.
- Watzlawick, P.; Beavin, J.H. & Jackson, D.D. [1990]: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 8.Aufl., Bern, Huber
- Weaver G. R. & Gioia D. A., [1994]: Paradigms Lost: Incommensurability vs. Structurationist Inquiry. *Organization Studies*, 15, pp. 565-590.
- Weick K. E., [1987]: Substitutes for Strategy. Megjelent: Teece D. J. (szerk.): The Competitive Challenge, Cambridge / MA, Ballinger, pp. 221-233.
- Welford R. & Prescott K., [1996]: European Business. London, Pitman.
- Whitley R., [1996]: The Social Construction of Economic Actors - Institutions and Types of Firm in Europe and Other Market Economies. Megjelent: Whitley R. & Kristensen P. H. (szerk.): The Changing European Firm - Limits to Convergence, London, Routlege.
- Whitley R., Henderson J., Czaban L. & Lengyel G., [1996]: Continuity and Change in an Emergent Market Economy - The Limited Transformation of Large Enterprises in Hungary Megjelent: Whitley R. & Kristensen P. H. (szerk.): The Changing European Firm - Limits to Convergence, London , Routlege.

- Whitley R. & Kristensen P. H. (szerk.), [1996]: *The Changing European Firm - Limits to Convergence*. London , Routledge.
- Willmott H., [1993]: Breaking the Paradigm Mentality. *Organization Studies*, 14, pp. 681-721.
- Witkin H. A., [1974]: Cognitive Styles Across Cultures. Megjelent: Berry J. W. & Dasen P. R. (szerk.), *Culture and Cognition: Readings in Cross-Cultural Psychology*, London, Methuen, pp. 99-117.
- Witzel A., [1982]: *Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen*. Frankfurt am Main, Campus.
- Wright G., [1981]: Cultural and Task Influences on Decision Making Under Uncertainty. *Current anthropology*, 22(3), pp. 290-291.
- Yamaguchi S., [2003]: A kultúra és a kontrollal kapcsolatos orientációk. Megjelent: Nguyen L. A. & Fülöp M. (szerk.): *Kultúra és pszichológia*, Budapest, Osiris Kiadó.
- Yukl G. & Tracey J., [1992]: Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers and the Boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 525-535.
- Zafarpour, S./Kainzbauer, A./Agárdi, I./Hofmeister, Á./Neulinger, Á./Kosta, J./Sindlarova, J./Angela, T., [2002]: Psychological Distance in the Euromove Region: An Empirical Pilot Study on the Attitudes and Levels of Knowledge Among Students, Politicians and Business People in the Euromove Region (Vienna-Bmo-Bratislava-Budapest), *Journal of Cross-Cultural Competence & Management*, 3. 2002, pp. 159-195.
- Zoltayné-Paprika Z. (szerk.): [2002]: *Döntéelmélet*. Budapest, Alinea Kiadó.
- Zoltayné-Paprika Z. [1999]: *A stratégiai döntéshozatal módszertani kérdései*. Ph.D. disszertáció, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.